

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MIN 3 WAYKANAN**

PROPOSAL TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh

**M. ISA IDRIS
NPM. 152203004**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG**

2018

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MIN 3 WAYKANAN**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh

**M. ISA IDRIS
NPM. 1522030004**

**Pembimbing I : Dr. Yetri Hasan, M.Pd
Pembimbing II : Dr. H. Subandi, M.A**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana tertuang dalam UU pasal 12 ayat 1 PP 28 yang menyatakan bahwa “*Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana*”. Hal ini berarti kepala madrasah harus mampu untuk menjadi *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* dan *entrepreneur* di lembaga sekolah yang dipimpinnya atau dengan bahasa yang sederhana kepala madrasah haruslah bisa memanajemen sekolahnya dengan baik. Dengan demikian sebuah sekolah akan mencapai sebuah mutu pendidikan yang bagus, baik dari segi kualitas dan kuantitasnya. Hal ini dikarenakan mutu pendidikan merupakan sebuah indikator untuk melihat produktifitas sebuah sekolah dan erat kaitannya dengan manajemen pada sebuah sekolah, karena kegagalan mutu dalam sebuah organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemennya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang *urgensi* dari sebuah kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, menganalisa strategi kepala madrasah yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mendeskripsikan tipe atau karakter kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Metode dalam penelitian kali ini menggunakan kajian Deskriptif-Kualitatif. Pemilihan metode ini akan mempermudah dalam memahami paparan data yang telah dijelaskan karena tersusun secara akurat dan sistematis. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode observasi, interview (wawancara) dan dokumentasi. Setelah itu data yang telah terkumpul dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan yang terakhir adalah verifikasi atau menarik kesimpulan.

Hasil atau temuan yang dapat dipaparkan pada penelitian ini yakni beberapa strategi kepala madrasah yang digunakan untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan bersama oleh semua komponen sekolah. Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah MIN 3 Waykanan ini tentunya mengacu pada paparan teori tentang mutu sebuah pendidikan yang mencakup *input, proses dan output* yang sudah ada. Dari pelaksanaan strategi ini dapat dilihat juga tentang bagaimana karakter atau tipe kepemimpinan kepala madrasah MIN 3 waykanan yang ternyata menurut beberapa sumber data mengarah pada sebuah kepemimpinan yang demokratis. Hal ini dapat dilihat campur tangan pemikiran pihak-pihak terkait dalam mengeluarkan sebuah kebijakan sekolah.

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : M. Isa Idris
NPM : 1522030004
Program Studi : Ilmu Tarbiyah
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 3 WAYKANAN”** adalah benar-benar asli karya saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Febuari 2018
Yang Menyatakan.

M. Isa Idris
NPM.1522030004

MOTTO

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

*Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (Q.S. Al-Maidah: 2)*¹

.... وعن بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، (متفق عليه)

*Artinya: Hadits Ibnu Umar r.a diriwayatkan dari Nabi SAW beliau berkata : Kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggung jawab terhadap apa yang kamu pimpin. (HR. Bukhari dan Muslim).*²

¹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 1989), h. 106.

² Muhammad Fuad Abdl al-Baqi, *al-lu'lu' wal al-Marjan Fima Ittafaqa Syaikhani, Juz 11*. Cet. II (Riyad dan Damsyik : Maktabah Dar al-Salam dan Maktabah Dar-al-Faijai, 1994M/1414H), h. 555-556

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan tesis ini secara utuh mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan dalam pedoman penulisan skripsi, tesis dan disertasi

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	T
ب	B	ظ	Z
ت	T	ع	‘
ث	S	غ	G
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	d	ل	L
ذ	z	م	M
ر	r	ن	N
ز	z	و	W
س	s	هـ	H
ش	sy	ء	‘
ص	s	ي	Y
ض	d		

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
اى - (<u> </u>)	Á
ي - (<u> </u>)	Í
و - ([ُ] <u> </u>)	Ú

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Tranliterasi, Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah memberikan ilmu pengetahuan, kekuatan, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat dan salam disanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah memberi suru tauladan yang sangat baik dalam mengatur tatanan kehidupan didunia ini.

Penulis menyusun tesis ini, sebagai bagian persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.

Dalam penyelesaian ini, penulis telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka secara khusus penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya:

1. Prof. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
2. Dr. Jamal Fakhri, selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang juga telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

3. Dr. H. Subandi, MM selaku pembimbing I yang telah menyediakan waktu dan bimbingan yang sangat berharga dalam mengarahkan, memotivasi dan mencurahkan ilmunya kepada penulis, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
4. Dr. Yetri Hasan, M.Pd selaku pembimbing II yang telah teliti dan penuh keikhlasan memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan kepada penulis, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
5. Bapak/Ibu Dosen dan Seluruh karyawan pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, yang telah menyediakan waktu dan fasilitas dalam rangka pengumpulan data penelitian.
6. Haryadi, S.Pd Kepala MIN 3 Waykanan dan Wakil-Wakilnya serta seluruh staf TU dan Dewan Guru.

Wabil khusus Ayah handa dan Ibunda tercinta yang selalu memberikan perhatian semangat serta motivasi hingga selesainya studi, serta seluruh teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan bantuan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga hasil penelitian ini betapapun kecilnya, kiranya dapat memberikan masukan dalam upaya mengembangkan ilmu pengetahuan agama islam di abad modern ini. Terutama dalam menunjang pendidikan islam.

Bandar Lampung, Febuari 2018
Penulis,

M. Isa Idris

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	i
PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
ABSTRAK	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	15
E. Batasan Masalah	15
F. Kerangka Pikir	16
 BAB II LANDASAN TEORI	 22
A. Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah.....	22
1. Pengertian Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah	22
2. Tipe Kepemimpinan.....	26
B. Peningkatan Mutu Pendidikan	62
C. Pendekatan Respon Lingkungan.....	74
1. Faktor-Faktor Dominan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah	75
2. Unsur-Unsur Yang Terlibat Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah	76
3. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah.....	78

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	80
B. Sumber Data	82
C. Metode Pengumpulan Data.....	83
4. Metode Wawancara.....	83
5. Metode Observasi.....	85
6. Metode Dokumentasi	86

BAB IV : PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Penyajian Data	94
1. Sejarah Singkat Berdirinya MIN 3 Waykanan.....	94
2. Letak Geografis Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan.....	97
3. Sarana dan Prasarana.....	98
4. Keadaan Siswa	99
5. Keadaan Guru.....	99
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan	100
C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan	115
D. Temuan dan Analisa	133

BAB VI : PENUTUP

A. Kesimpulan	144
B. Rekomendasi.....	148

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan hak asasi individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlaq mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh pembukaan UUD 1945 alinea 4.

Negara tidak hanya mengamankan sebuah kecerdasan intelektual saja, akan tetapi juga kekayaan moral dan budi pekerti setiap warga negaranya juga diwajibkan. Untuk itu perlu adanya sebuah system pendidikan yang baik dan berkualitas di sekolah, terutama sekolah yang berlabel agama (madrasah). Karena madrasah mempunyai tanggung jawab ganda terhadap peserta didiknya.

Madrasah sebagai suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi

terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka.¹

Tuntutan yang pertama yakni mengenai mutu pendidikan merupakan hal yang wajib dan harus menjadi prioritas utama. Jika sebuah pendidikan mempunyai mutu yang baik secara otomatis akan mampu menjawab permasalahan atau tuntutan yang kedua yakni mengenai masalah relevansi terhadap sebuah perkembangan kebutuhan masyarakat yang terjadi di era globalisasi dan industrialisasi dewasa ini.

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Mutu pendidikan merujuk pada sebuah pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah bermutu, kepala madrasah bermutu adalah yang professional. Kepala madrasah professional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan madrasah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Kepala madrasah professional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan *output*

¹Mulyoto, dkk. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah* (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Bendosari Sukoharjo), *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol 1, No 2, 2013, 199-213.

dan *outcome* yang bermutu. Profesionalisme kepala madrasah akan menunjukkan mutu kinerja madrasah.²

Pada Bab II ayat 3 yang berkaitan dengan fungsi dan tujuan, dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³ Begitu luhur dan mulianya bunyi rumusan tujuan pendidikan tersebut yang mampu mengantar bangsa ini menjadi bangsa yang terhormat dan bermartabat dan sejajar dengan bangsa-bangsa maju lainnya.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana” serta peraturan menteri pendidikan nasional nomor: 13 tahun 2007 tanggal 17 april 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 1 ayat

² *Ibid.*,

³ *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3

berbunyi “Untuk diangkat kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional”.⁴

Jika berbicara tentang kepala madrasah akan muncul pembahasan tentang sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah sekolah merupakan hal yang sangat *urgen* yang harus dilakukan seorang kepala sekolah atau madrasah. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh prof. Imam Suprayogo “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok”.⁵

Menurut E Mulyasa,⁶ “kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS)”. Dalam perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, *motivator*, dan *entrepreneur* disekolahnya. Dengan demikian dalam

⁴ *Ibid.*, h. 23

⁵ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, cet. I. (Malang: STAIN Press, 1999), h. 161

⁶ Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. (bandung: PT. Raja Grafindo: 2006), h. 98

paradigm baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, motivator, (EMASLIM). Mutu sekolah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. Hal ini dapat di kaitkan dengan pernyataan “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”.⁷

Dalam pelaksanaan sebagai kepala madrasah banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala madrasah jika dilihat dari rendahnya kinerja kepala madrasah. Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala madrasah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan yang sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang transparan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal kepala madrasah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala madrasah yang profesional. Rendahnya profesional berdampak rendahnya produktifitas kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁸

Studi keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk

⁷ Rohiat. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung: PT Refika Aditama. 2008)., h. 3

⁸ *Ibid.*,

mengatur dan mengembangkan bawah-bawahannya secara profesional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.⁹

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.¹⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu memiliki wawasan kedepan. Menurut Soebagio kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya

⁹ Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 253

¹⁰ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992), h. 62

dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas, dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya.¹¹

Pada dasarnya kepala sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu : membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.¹²

Dari pendapat tersebut diatas menunjukkan betapa pentingnya kepala madrasah sebagai sosok khalifah atau penguasa atau pimpinan yang diharapkan dapat mewujudkan harapan bangsa dan mengemban amanah serta dapat mempertanggung jawabkan seluruh kepemimpinannya. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala madrasah yang mempunyai wawasan ke depan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi sekolah, hal ini senada dengan firman Allah SWT dalam Surat Al-An'am ayat 165 :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

¹¹ Soebagio Atmadiwiry, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadirya, 2000) h.161

¹² Kusmintarjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah*, (Jakarta: Depdikbud, 1997) h. 5

Artinya: Dan Dialahyang meryadikan kamu penguasa-penguasa (Khalifah) di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya, dan sesungguhnya Dia Maha Peneamuvn lasi Maha Penyayang (QS. Al-An'am 65).¹³

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam Surat An Nisa' ayat 65 :

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

Artinya: Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya. (QS An-Nisa: 65).¹⁴

Dalam peranannya sebagai seorang pendidik, kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistic kepada para guru atau tenaga fungsional lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan peranannya ini kepala madrasah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan.¹⁵ Sikap persuasif dan keteladanan inilah yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk didalamnya pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru yang ada di sekolah tersebut.

¹³ Anwar Abu Bakar, *Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an. Al-Quran dan Terjemahnya*. (Bandung. SinarBaru Algensindo offset) h. 291

¹⁴ *Ibid*, h. 170

¹⁵ Wahiosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasa*. (Jakarta : PT Raia Grafindo Persada-1999) h. 124

Kepala sekolah sebagai edukator, supervisor, motivator, leader dan innovator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukan.

Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Bekerja tanpa motivasi akan membosankan, karena tidak adanya unsur pendorong, dan yang menjadi ukuran apakah pemimpin dalam hal ini kepala sekolah itu berhasil atau tidak adalah apakah pemimpin tersebut dicintai atau tidak oleh yang dipimpinnya. Pemimpin haruslah siap mempertanggung jawabkan kepemimpinannya, sabda nabi yang artinya:

.... وعن بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُوءٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ, (متفق عليه)

Artinya: Hadits Ibnu Umar r.a diriwayatkan dari Nabi SAW beliau berkata :

Kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggung jawab terhadap apa yang kamu pimpin. (HR. Bukhari dan Muslim).¹⁶

¹⁶ Muhammad Fuad Abdl al-Baqi, *al-lu'lu' wal al-Marjan Fima Ittafaqa Syaikhani*, Juz 11. Cet. II (Riyad dan Damsyik : Maktabah Dar al-Salam dan Maktabah Dar-al-Faijai, 1994M/1414H), h. 555-556

Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan mempunyai visi : Menciptakan Siswa yang Islami, bermutu, terampil dan berdaya saing tinggi. Sedangkan diantara misinya: Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi mutu dengan manajemen berbasis madrasah (MBM) atau Manajemen Peningkatan mutu berbasis madrasah/sekolah. Dalam hal peningkatan mutu sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan menerapkan Manajemen Peningkatan mutu berbasis sekolah dengan alasan sebagai berikut:

Pertama, Kepala Madrasah lebih mengetahui keadaan sekolahnya, sehingga ia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber yang tersedia untuk memajukan sekolah.

Kedua, Kepala Madrasah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangannya dan kebutuhan peserta didik.¹⁷

Ketiga, Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efektif dan efisien bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.

Keempat, Keterlibatan semua unsur sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Kelima, Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pembelajaran masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada

¹⁷ *Observasi pra survey*, di Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan 23 Agustus 2017

umumnya, sehingga dia akan berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.

Keenam, Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah yang lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.¹⁸

Dalam mengimplementasikan peningkatan mutu pendidikan seluruh warga sekolah harus memiliki tekad bersatu padu dengan mengoptimalkan komponen-komponen sekolah dan menerapkan rungsi-fungsi manajemen dengan baik, sehingga terjadi proses pendidikan dengan baik, dan dengan proses pendidikan yang baik akan menghasilkan output dengan baik pula.

Berdasarkan studi pendahuluan MIN 3 Waykanan adalah madrasah yang tidak memiliki lokasi yang strategis karena meskipun berada di daerah kabupaten namun letak MIN 3 Waykanan berada di tengah-tengah kampung akan tetapi menurut Bapak Sudarmadi, S.Pd.I sebagai kepala MIN 3 Waykanan menegaskan meskipun letak MIN 3 Waykanan berada di tengah-tengah kampung bukan berarti kita menjadi madrasah kampung, kita akan berusaha menjadikan madrasah ini sebagai pioneer atau rujukan bagi sekolah-sekolah lain. Hal ini terbukti MIN 3 Waykanan berhasil menjadi contoh bagi sekolah lain karena memiliki kemampuan segudang prestasi tersebut terbukti dari beberapa trophy yang terpampang di 3 lemari kaca yang terdapat didepan ruang guru.

¹⁸ Observasi pra survei di Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan 23 Agustus 2017

Selain itu peneliti tertarik melakukan penelitian di MIN 3 Waykanan karena kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan pandangan masyarakat terhadap MIN 3 Waykanan sehingga mampu menumbuhkan tingkat kepercayaan masyarakat menjadi membaik dibanding dengan sebelumnya, hal itu bisa dilihat salah satunya meningkatnya calon pendaftar siswa baru mulai dari tahun 2014 siswa pendaftar kurang lebih 100 siswa dan yang diterima kurang dari 100 siswa, sedangkan tahun 2015 siswa yang daftar mencapai 175 dan yang diterima 128, dan tahun 2016 siswa yang mendaftar sudah mencapai 199 siswa tetapi yang diterima hanya 138 siswa. hal ini menurut bapak Sudarmadi, S.Pd.I selaku kepala madrasah MIN 3 Waykanan merupakan rekor terbesar calon siswa pendaftar dan yang diterima di madrasah ini. dan adanya permintaan kerja sama bank syariah dengan MIN 3 Waykanan tentang masalah keuangan di mana permintaan seperti ini belum pernah terjadi dalam kepemimpinan kepala madrasah sebelumnya.

Alasan lain yang membuat kepala madrasah membuat kebijakan-kebijakan baru adalah karena adanya persaingan dengan sekolah disekitarnya khususnya di wilayah kabupaten waykanan. Kebijakan yang dimaksud adalah adanya upaya strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan yang kemudian mendapat sambutan baik dari dewan guru dan dari masyarakat sekitar, misalkan kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu di MIN 3 Waykanan diantaranya menghapus uang pendaftaran bagi calon siswa yang mau mendaftar, kemudian meniadakan yang namanya uang SPP tetapi menurut kepala madrasah yang ada sekarang hanya biaya peningkatan mutu madrasah.

Di tahun 2017 ini kepala madrasah sudah merancang pembangunan masjid yang mana menurut kepala madrasah masjid merupakan roh madrasah dimana dengan adanya masjid tersebut siswa dapat belajar maksimal tentang keagamaan dan pembelajaran lainnya. Dari situlah lambat laun timbul kepercayaan dari masyarakat, sehingga dari beberapa tahun terakhir perolehan calon peserta didik baru mengalami peningkatan yang signifikan. Dimana hal tersebut tidak terjadi di sekolah/madrasah lainnya. Dan terobosan-terobosan lainnya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan yaitu adanya program unggulan di antaranya: Penerapan bilingual dalam pembelajaran; Intensifikasi program pembelajaran Bahasa Arab, Penerapan pembelajaran kontekstual dengan memanfaatkan komputer dan teknologi informasi, klinik baca Qur'an, kegiatan Drum Band, GDMT, Pembelajaran UMMI, buku tatibsi, buku poin prestasi dan adanya buletin infomida dimana buletin ini berisi tentang informasi-informasi terhangat dan terdepan dari MIN 3 Waykanan, beberapa informasi tersebut di antaranya kegiatan kesiswaan, kehumasan dan keagamaan dan kegiatan pengembangan hasil belajar, Selain itu dalam proses pembelajaran di kelas beberapa kelas sudah menggunakan teknologi komputer dan LCD. Disisi lain kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya selalu terbuka sehingga mampu menggerakkan para guru, murid dan warga madrasah untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan sehingga beberapa tahun terakhir para siswa mempunyai prestasi akademik dan non akademik.

Sebagai mana peningkatan mutu yang telah dipaparkan diatas merupakan salah satu bentuk dari kemampuan pemimpin yang dilakukan di MIN 3

Waykanan, untuk mengetahui lebih dalam lagi tentang peningkatan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan maka peneliti akan mengkaji tentang *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan”*.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Dari latar belakang di atas dapat diketahui bahwasanya fokus dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam mempengaruhi guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan?
- b. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam mengarahkan guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan?
- c. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam memotivasi guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan?
- d. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam membina guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan?

2. Sub Fokus Penelitian

Dari fokus penelitian di atas dapat diketahui bahwasanya sub fokus dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah dalam mengarahkan guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan
- b. Kepala Madrasah dalam mengarahkan guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan
- c. Kepala Madrasah dalam memotivasi guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan
- d. Kepala Madrasah dalam membina guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian dan sub fokus penelitian yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut: Untuk menganalisis peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” diharapkan dapat bermanfaat untuk semua

pihak. Dan selain itu juga sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan bagi peneliti. Manfaat dapat ditinjau dari tiga aspek yaitu manfaat teoritis, manfaat praktis dan manfaat institusional. Diantaranya sebagai berikut:

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut ini:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah bahwa hasil penelitian ini dijadikan pedoman bagi pengelola pendidikan untuk mengembangkan pola yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, terutama lembaga-lembaga pendidikan Islam (madrasah).

c. Manfaat Institusional

Dalam hal ini penelitian diharapkan mampu memberikan sumbangsih pada kampus Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung khususnya Program magister manajemen pendidikan islam yaitu Sebagai tolak ukur interdisipliner keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan.dan untuk menambah kepustakaan pascasarjana.

F. Kerangka Pikir

1. Kerangka Teoritis

Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dimadrasah dalam hal kepala madrasah sebagai Edukator Manager dan Supervisor.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.¹⁹ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.²⁰

Sedangkan menurut Koontz dan Donnel, kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.²¹

Menurut Stogdill, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan. Sedangkan

¹⁹Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*. (Malang: Aditya media publishing. 2012)., h. 37

²⁰Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), cet ke-1, h. 92-94

²¹ *Ibid.*, h. 112

menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.²²

Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "*pengantar kepemimpinan pendidikan*" yang menyatakan bahwa: Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.²³

Jadi pengertian kepemimpinan pada hakekatnya adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Peranan kepala sekolah dalam memimpin sekolah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu factor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sarana melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh,

²²Veithzal Rivai, M.B.A & Sylviana Murni, *Education Managemen. Analisis Teori dan Praktik*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2009), h. 285

²³Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), h. 23

sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, di samping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Kepala sekolah mempunyai dua peranan utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Untuk mengetahui peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dapat dinilai melalui peranan kepala sekolah sebagai edukator, manajer, dan supervisor. Sebagai edukator kepala sekolah harus dapat menjadi teladan dalam hal kemampuan mendidik siswa dari para guru. Kepala sekolah disamping mampu menjadi guru pendidik yang baik bagi siswa, juga harus dapat menjadi pendidik bagi dewan guru. Dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu meningkatkan kemampuan mengajar para guru yang menjadi staf pengajar di lingkungannya.

Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas peranannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4)

menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian, supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberi layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.²⁴

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya perkembangan siswa. Perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, (4) meningkatkan moral siswa.

Menurut Wahjosumidjo peranan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. ffik, dalam Wahjosumidjo berpendapat bahwa untuk dapat menjadi

²⁴ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Membangun Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2000) h. 127

pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : (1) adil, (2) mampu memberikan sugesti (suggesting), (3) mendukung tercapainya tujuan (supplying objectives), (4) mampu sebagai katalisator, (5) menciptakan rasa aman (providing security), (6) dapat menjadi wakil organisasi (representing), (7) mampu menjadi sumber inspirasi (inspiring), (8) bersedia menghargai (prising).²⁵

Dalam islam kepemimpinan adalah amanat, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Anfal ayat 27 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya : ”Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-manat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”(Qur'an Surat Al-Anfal ayat 27).²⁶

²⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987) h- 98

²⁶ Departemen Agama, *Al-Qur 'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama, 1995)

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan strategis kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.¹ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.²

Sedangkan menurut Koontz dan Donnel, kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.³

Menurut Stogdill, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan. Sedangkan

¹Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*. (Malang: Aditya media publishing, 2012)., hlm. 37

²Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), cet ke-1, hlm. 92-94

³ *Ibid.*, h. 112

menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.⁴

Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "*pengantar kepemimpinan pendidikan*" yang menyatakan bahwa: Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.⁵ Jadi pengertian kepemimpinan pada hakekatnya adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam S. Ali Imron ayat 104 yang mengatakan sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

⁴Veithzal Rivai, M.B.A & Sylviana Murni, *Education Managemen. Analisis Teori dan Praktik*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2009), hlm. 285

⁵Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hlm. 23

Artinya : "Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelak orang-orang yang beruntung" (Qs. Al-Imran: 104).⁶

Dalam kepemimpinan faktor pemimpin tidak dapat dilepaskan dari orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga salah satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT S. An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: "Serulah ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan peringatan yang baik. Dan bantahlah mereka dengan (bantahan) yang lebih baik. Sungguh, Tuhanmu, ialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan ialah yang lebih mengetahui orang yang mendapat bimbingan."⁷

Sedangkan kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang di dalam kurikulumnya memuat materi pelajaran agama dan pelajaran umum, dimana mata pelajaran agama lebih banyak ketimbang umum.

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 83

⁷ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, hlm. 379

Secara mendasar madrasah mempunyai karakter yang sangat spesifik bukan hanya melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran agama, tetapi juga mempunyai tugas untuk memberikan bimbingan hidup di masyarakat.⁸ Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya harus memahami dan menguasai arti dari sebuah kepemimpinan dalam mengembangkan madrasah.

Kepala madrasah memiliki peranan sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai kearah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.⁹

Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola madrasah.¹⁰ Menurut ketentuan ini masa tugas kepala sekolah adalah 4 (empat) tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Tetapi bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu. Kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai

⁸ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004) hlm. 20

⁹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005) hlm.161

¹⁰ Soebagio atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT Ardadizya Jaya: 2000) hlm.161

tujuan yang ditetapkan. Cara kepala Madrasah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan Madrasah merupakan inti kepemimpinan kepala madrasah.

2. Tipe Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya. Yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan pendidikan yang pokok itu ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.¹¹

a. Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.¹²

Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut *otokrat* yang biasanya di jabat oleh pemimpin

¹¹ M. Ngalm Purwanto dan Sutadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, Mutiara Sumber Widya, 1991), hlm 46

¹² . Moh. Rifa'I, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmar, 1986), h. 38

yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.¹³ Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a) Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- b) Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan meghakimi.
- c) Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d) Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana gaya kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e) Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tiidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.¹⁴

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “*policy*” semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah,

¹³ Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, (Surabaya: Arkola, 1994) h. 952

¹⁴ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998), hlm. 73

pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.¹⁵

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.¹⁶

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan interuksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.¹⁷

¹⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998), h. 38

¹⁶ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I, 1999) hlm. 166-167

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 269

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.¹⁸

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat di bayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staff kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.¹⁹

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksima. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak

¹⁸ *Ibid.*,

¹⁹ Dirawat Dkk, *Op.Cit*, hlm, 52

tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “policy” umum sampai pada pelaksanaan program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “skill” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.²⁰

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya, Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.²¹

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

²⁰ *Ibid.*,

²¹ Panji Anoraga Dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), hlm.

b. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez-faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah *mengizinkan* dan *faire* adalah *bebas*. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.²²

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.²³ Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.²⁴

²² Sutarto, *Op., Cit.* h. 77

²³ E. Mulyasa, *Op.Cit*, Hal. 271

²⁴ Kartini Kartono, *Op. Cit*, Hal. 53

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.²⁵

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai eksese negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat

²⁵ *Ibid.*,

diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.²⁶

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

- a. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pemikiran dan konsep yang dimilikinya.
- b. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa peminan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangn ide-ide, konsepsi- konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.²⁷

Dari tipe kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap

²⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991), hlm. 51

²⁷ Dirawat Dkk, *Op.Cit*, hlm. 54-55

kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat di wujudkan dan di kembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.²⁸

Beberapa sebab timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan indonesia antara lain:

- a) Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga.
- b) Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “*policy*” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c) Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya,

²⁸ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, Cet.1, 1999) hlm. 167

mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.²⁹

c. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.

Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 38).³⁰

²⁹ Dirawt Dkk, *Op.Cit*, hlm. 55

³⁰ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terejemahannya*, (Surabaya: Cipta Aksara, 1993), hlm. 789

Dari ayat di atas disebutkan bahwasannya kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itu kita dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahat dan faidahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada.³¹

Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

3. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

a. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Di setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Pemimpin berasal dari kata *leader* yang merupakan bentuk benda dari *to lead* yang berarti memimpin. Untuk memahami pengertian kepemimpinan secara jelas, maka perlu dikaji beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan.

³¹ Ahmad mustofa Al Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4*, Toha Putra, Semarang, 1993, hal. 195-196

Feldman mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Di sisi lain, Newell mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi

pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah

sebagai leader akan tercermin pada sifat-sifatnya (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Sedangkan Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi dengan lisan (2) menuangkan gagasan dalam bentuk lisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat dalam lingkungan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan

berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Kepemimpinan Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Tugas Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat; dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab, memahami kondisi guru, karyawan, dan peserta didik dengan baik; memiliki visi dan memahami misi sekolah, memiliki kemampuan mengambil keputusan, dan memiliki kemampuan berkomunikasi.

Menurut Purwanto seorang kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu 1) sebagai pelaksana (*executive*), 2) sebagai perencana (*planner*), 3), sebagai seorang ahli (*expert*), 4) mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*contoller of internal relationship*), 5) mewakili kelompok (*group representative*), 6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/ pujian dan hukuman, 7) bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and modiator*), 8) pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, 9) sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*idiologist*), 10) bertindak sebagai ayah (*father figure*).

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap terbentuknya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan perkembangan mutu profesional di antara para guru.

Tidak semua kepala sekolah mengerti maksud kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin pendidikan. Setiap orang yang memberikan sumbangan bagi perumusan dan pencapaian tujuan bersama adalah pemimpin, namun individu yang mampu memberi sumbangan yang lebih besar terhadap perumusan tujuan serta terhipunnya suatu kelompok di dalam kerja sama mencapainya, dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya. Orang yang memegang jabatan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. Wehrich and Koontz menyatakan, *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*. Pendapat ini menyatakan bahwa manajemen merupakan proses merancang dan memelihara lingkungan individu-individu yang bekerja sama dalam kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pendapat yang hampir sama, Hersey and Blanchard (1982: 3) menyatakan, *Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*".

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (*cooperation*), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas

kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : KKG/MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Kepala sekolah memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerja sama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para

tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua stakeholders sekolah.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan tercapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Kemampuan untuk

menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Azas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

Azas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya. Azas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempatnya melaksanakan tugas.

Azas persatuan, kepala sekolah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja. Azas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Azas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan. Azas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

Seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi (sekolah) sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi. Menurut GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC).

1) *Planning*

Perencanaan pada hakekatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran (objectives) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut. Menurut Roger A. Kauffman perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan sesuai dengan jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih sangkil dan mangkus, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

2) *Organizing*

Pengorganisasian sebagai suatu proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada

orang yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, serta mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikannya dalam rangka memperoleh efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien.

3) *Actuating*

Terry memberikan definisi penggerakan: Berarti, penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal.

4) *Controlling*

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu tandar, apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yaitu sesuai dengan standar. Peran kepala sekolah dalam pengawasan adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program dilaksanakan. Melalui evaluasi akan diketahui apakah program yang direncanakan sudah berhasil atau belum, apakah telah mencapai sasaran atau belum, apakah hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.

c. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Fungsi sebagai motivator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness)

kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme

tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada parapendiak dan tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman dapat juga diperlukan.
- 5) Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman dan nyaman, menunjukkan sikap bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan .

Penghargaan penting artinya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Supervisi diadopsi dari bahasa Inggris *supervision* yang berarti pengawasan atau kepengawasan. *Super* berarti atas, lebih dan *visi* berarti lihat/penglihatan, pandangan. Orang yang mengerjakan supervisi disebut supervisor. Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk inspeksi atau mencari kesalahan. Sedangkan pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar Menurut Burton (1955: 1) secara umum supervisi berarti upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru mampu membantu para peserta didiknya dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik

Supervisi merupakan suatu teknis pelayanan profesional dengan tujuan utama mempelajari dan memperbaiki bersama-sama dalam membimbing dan mempengaruhi pertumbuhan anak. Menurut Kimbal Wiles menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi-situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas guru, memberi dukungan dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan sekolah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Adapun personel yang menjalankan kegiatan supervisi disebut supervisor. Dengan demikian administrasi dan supervisi merupakan sebagian dari proses pendidikan yang tidak bisa ditinggalkan, namun masih banyak yang memahami bahwa administrasi termasuk yang sering menghambat dalam proses belajar mengajar.

Supervisi dalam pendidikan telah lama dikenal namun tidak semua orang dalam dunia pendidikan mengerti apa hakekat supervisi itu sendiri. Supervisi disamakan dengan pekerjaan mengawasi, supervisi lebih banyak mengawasi daripada berbagai ide pengalaman. Sebagai supervisor, Kepala Sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Menurut Sahertian (2004:19) bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih

efektif. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan; (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan; dan (5) merupakan bantuan profesional.

Guru cenderung menjadi resah dan takut apabila mereka diawasi, sehingga kebanyakan guru tidak suka disupevisi walaupun hal itu merupakan bagian proses pendidikan. Jadi supervisi mempunyai pengertian yang luas, dimana segala bantuan dari pimpinan sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan

personal sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain dapat disimpulkan dari beberapa pendapat bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Peningkatan kinerja guru ditentukan oleh tingkat keberhasilan peran kepala sekolah, dalam hal ini kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor.

Sementara itu pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah di antaranya adalah membenahi kekurangan dan kelemahan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diembannya. Sedangkan strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah di antaranya adalah menerapkan arah tindakan dan cara yang sifatnya mendasar melalui perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, itu semua diharapkan untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan puncak lembaga pendidikan berkewajiban memberikan arahan, bimbingan, motivasi, pembinaan, peningkatan dan pengembangan para guru dan staf tata usaha, serta menumbuhkan kreatifitas dan produktivitas yang tinggi untuk hasil yang maksimal. Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai sekolahnya.

Beberapa prinsip yang digunakan dalam mengadakan kegiatan supervisi adalah :

- 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif
- 2) Supervisi harus bersifat sederhana, realistis dan informasi dalam pelaksanaannya
- 3) Supervisi harus bersifat objektif
- 4) Supervisi bersifat preventif
- 5) Supervisi bersifat korektif
- 6) Supervisi bersifat kooperatif
- 7) Supervisi harus memperhatikan kemampuan para anggota organisasi.

Apabila prinsip-prinsip supervisi di atas diperhatikan dan benar-benar dilakukan oleh kepala sekolah, kiranya dapat diharapkan setiap sekolah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sebagai alat yang benar-benar memenuhi syarat untuk mencapai tujuan pendidikan.

Supervisi adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul-betul dalam mendidik dan mengajar, kepala sekolah sebagai supervisor juga membina pribadi, profesi dan pergaulan mereka sesama guru maupun personalia yang lain yang berkaitan dengan pendidikan sekolah. Supervisi mempunyai kedudukan yang penting dalam kegiatan sekolah. Karena kegiatan sekolah mengacu pada tujuan pembentukan manusia pribadi dan individu. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin

tercapainya tujuan pendidikan. Sedangkan dalam kurikulum 1984 dalam buku Pedoman Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik. Maka, tugas kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya dan meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang belum ada atau kurang maksimal.

Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan kependidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervise pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan supervisi untuk kegiatan ekstra

kurikuler, pengembangan supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Di samping itu, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip supervise, agar pelaksanaan supervise berjalan dengan efektif. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan oleh Supervisor adalah: 1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, 2) dilaksanakan secara demokratis, 3) berpusat kepada tenaga kependidikan (guru), 4) dilakukan berdasarkan kebutuhan pendidik (guru), 5) merupakan bantuan profesional. Dengan demikian, Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggungjawab membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sehingga terciptanya peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil yang memuaskan. Tanggungjawab ini dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervisi. Supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran kurikulum. Hal ini terkandung bahwa kepala sekolah adalah supervisor dalam membantu guru secara individual maupun kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta aspek lainnya.

Agar kualitas pembelajaran meningkat dan hasil yang dicapai secara optimal, maka kepala sekolah harus mampu melakukan kegiatan supervisi dengan kegiatan sebagai berikut.

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan yang hendak dicapai dan aktivitas pengajaran dalam mencapai tujuan tersebut,
- 2) Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan dan kebutuhan peserta didik, serta upaya yang ditempuh dalam mengatasi persoalan tersebut,
- 3) Membantu guru agar dapat memahami lebih jelas masalah kesulitan belajar peserta didik dan upaya mengatasinya,
- 4) Membantu guru agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan multi metode dalam pengajaran,
- 5) Menyeleksi dan memberikan tugas kepada guru sesuai dengan kemampuan, bakat dan minatnya,
- 6) Membantu guru untuk memahami sumber pengalaman belajar,
- 7) Membantu guru untuk memahami dan menggunakan alat peraga,
- 8) Membantu guru untuk dapat menerapkan penilaian yang valid, reliable, dan objektif,
- 9) Menumbuhkan moral kerja yang tinggi kepada setiap guru,
- 10) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja guru berdasarkan standar yang telah ditetapkan,
- 11) Menciptakan, memupuk, serta mengembangkan pola hubungan yang sinergis, harmonis, dan kooperatif di kalangan guru,
- 12) Mengikutsertakan wali peserta didik, tokoh masyarakat, dan stakeholder dalam menyusun program sekolah.

B. Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Hakikat Mutu

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.³² Sudarwan Danim mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.³³ Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.³⁴ Selanjutnya Lahl Sumayang menyatakan quality (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu quality adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.³⁵

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (quality) adalah sebuah filsospfis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan

³² Edward Sallis, *Total Quality Management In Education* (alft Bahasa Ahmad Ali Riyadi). (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), h. 33

³³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, .2007), h. 33

³⁴ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), h. 677

³⁵ Lalu Sumayang, *Manajemen produksi dan Operasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 322

mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Dalam pandangan Zamroni dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.³⁶ Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

2. Hakekat Pendidikan

Menurut pendapat Ki Hajar Dewantoro dalam Kongres Taman Siswa (1930) mengungkapkan: “Pendidikan. Umumnya berarti daya-upaya untuk memadukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (intellect) dan tubuh anak”.³⁷

Sedangkan Lodge dalam Ismaun menjelaskan pengertian pendidikan sebagai berikut : *“in the narrower sense, education is restricted to that functions, it's background, and it's outlook to the member of the rising generation, In the narrower sense, education becomes, in practice identical with schooling, i.e.*

³⁶ Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007), h. 2

³⁷ Ki Hajar Dewantoro, *Bagian Pertama: Pendidikan*, (Jogjakarta :faman Siswa, 1962), h. 3

formal instruction under controlled conditions". Dalam arti yang sempit, pendidikan hanya mempunyai fungsi yang terbatas, yaitu memberikan dasar-dasar dan pandangan hidup kepada generasi yang sedang tumbuh, yang dalam prakteknya identik dengan pendidikan formal di sekolah dan dalam situasi dan kondisi serta lingkungan belajar yang serba terkontrol.³⁸ Pendidikan dapat dimaknai sebagai proses mengubah tingkah laku anak didik agar menjadi manusia dewasa yang mampu hidup mandiri dan sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar dimana individu itu berada.³⁹

Sementara itu Hamid Darmadi berpendapat Pendidikan mengandung tujuan yang ingin dicapai, yaitu membentuk kemampuan individu mengembangkan dirinya yang kemampuan-kemampuan dirinya berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidupnya sebagai seorang individu.⁴⁰

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun, 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) dikatakan bahwa:

"Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperiukan dirinya, masyarakat bangsa, dan Negara".⁴¹

Selanjutnya, Sihombing (2002) dalam Ety Rochaety, dkk bahwa pendidikan mengandung pokok-pokok penting sebagai berikut:

³⁸Ismaun, *Filsafat Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Universitas Pendidikan, 2007), h. 57

³⁹Syaiful Sagala, *Admrnistrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 3

⁴⁰Hamid DannadL, *Dasar Konsep Pendidikan Moral*, (Bandung: Auabeta, 2007), h. 3

⁴¹ *Undang- UndangNomar 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: CitraUmbara,2003).

- a. Pendidikan adalah proses pembelajaran
- b. Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
- c. Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap, dan perilaku positif.
- d. Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar
- e. Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik
- f. Pendidikan memiliki dampak lingkungan
- g. Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal.⁴²

Berdasarkan hal tersebut di atas, bahwa pendidikan merupakan suatu system yang memiliki kegiatan cukup kompleks, meliputi berbagai komponen yang berkaitan satu dengan yang lain, dengan tujuan untuk membangun masa depan bangsa.

Jika menginginkan pendidikan secara teratur, berbagai elemen (komponen) yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenal terlebih dahulu. untuk itu diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu system yang dapat dilihat secara mikro dan makro.

Sedangkan hakekat pembelajaran Menurut Muhtar adalah “Seperangkat kejadian yang mempengaruhi siswa dalam situasi belajar”.⁴³ Jadi yang dimaksud dengan pembelajaran disini ialah suatu kejadian di dalam kelas yang dilaksanakan oleh guru dan siswa sehingga dihasilkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas

⁴² Eti Rochaety, dkk, *Sistem Informansi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.7

⁴³ Muhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : Misaka Galia, 2003), h. 114

2. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf/derajat (kepandaian, kecerdasan).⁴⁴ Pendidikan adalah perbuatan mendidik jadi secara etimologi mutu pendidikan adalah kualitas perbuatan mendidik, perbuatan disini adalah interaksi antara guru dan murid dalam proses belajar mengajar di kelas.

Istilah mutu menurut ISO 2000 dalam Erfi Ilyas, “mutu adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan”.⁴⁵

Sedangkan menurut Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah (dit. Dikdasmen) menyatakan bahwa secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *proses* dan *out put* pendidikan.⁴⁶

Sedangkan menurut Rohiat “Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat” sedangkan

⁴⁴ W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), hlm. 604

⁴⁵ Nanang Hanafiah dan Cucu Sahana, *Konsep Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), hlm. 83

⁴⁶ Dit. Dikdasmen, Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksana* (Jakarta, 2001), hlm. 24

dalam konteks pendidikan menurut Rohiat, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.⁴⁷

Dari beberapa mutu yang telah dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan system pendidikan dalam mempersiapkan, mengolah dan memproses pendidikan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *out put* yang berkualitas. *Out put* yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan stakeholders seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).⁴⁸ Jadi mutu pendidikan bukanlah satu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus bias menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

⁴⁷ Rohiat. *Manajemen Sekolah*. (Bandung: Refika Aditama. 2010)., hlm. 52

⁴⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), h. 226

Pendidikan yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non akademik, mampu menjadi pelopor perubahan dan mampu dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada, baik itu masa sekarang atau masa yang akan datang serta memiliki rasa kebangsaan yang tinggi.

Dalam upaya pencapaian mutu pendidikan yang baik diperlukan adanya kesungguhan dari para pengelola pendidikan agar pendidikan yang dikelola mampu mengembangkan dan mencetak lulusan yang berkualitas yang menguasai kecakapan hidup yaitu kecakapan personal (*personal skill*), sosial (*social skill*) dan kecakapan khusus (*specific life skill*) sehingga mampu memenuhi kebutuhan stakeholders melalui tindakan operasional dalam proses pendidikan, tentunya dengan sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan mapan.

3. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan

Edward Deming mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan madrasah untuk mengembangkan budaya mutu, prinsip itu adalah sebagai berikut:⁴⁹

- 1) *Menciptakan konsistensi tujuan*, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan madrasah yang kompetitif dan berkelas.

⁴⁹ Jeromi S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 85-89

- 2) *Mangadopsi filosofi mutu total*, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- 3) *Mengurangi kebutuhan pengajuan*, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- 4) *Menilai bisnis madrasah dengan cara baru*, nilailah bisnis madrasah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- 5) *Manilai mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya*, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “rencana/periksa/ubah”.
- 6) *Belajar sepanjang hayat*, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
- 7) *Kepemimpinan dalam pendidikan*, merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manager dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas.
- 8) *Mengeliminasi rasa takut*, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara.

- 9) *Mengeliminasi hambatan keberhasilan*, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai dan menjalankan keberhasilan.
- 10) *Menciptakan budaya mutu*, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- 11) *Perbaiki proses*, tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
- 12) *Membantu siswa berhasil*, hilangkan rintangan yang merampas hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- 13) *Komitmen*, manajemen harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
- 14) *Tanggungjawab*, berikan setiap orang di madrasah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Dalam pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari lima faktor pendidikan agar kegiatan pendidikan terlaksana dengan baik. Apabila salah satu faktor tidak ada maka mutu pendidikan

tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan saling berhubungan.⁵⁰ Adapun kelima faktor tersebut adalah:

⁵⁰ Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992), hlm. 28

1) Faktor Tujuan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, madrasah senantiasa harus berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan out put yang berkualitas, dengan kata lain faktor tujuan merupakan arah/sasaran yang harus dicapai oleh institusi/lembaga pendidikan melalui tindakantindakan operasional.

2) Faktor Guru (pendidik)

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus berpandangan luas dan tentunya juga mempunyai empat kompetensi dasar yang harus dikuasai yaitu kompetensi pedagogik, sosial, pribadi, dan kompetensi profesional. Guru merupakan salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena gurulah yang merupakan penggerak utama dalam melaksanakan kegiatan.

Oleh karena perannya yang begitu penting dalam peningkatan mutu pendidikan maka kualitas guru harus terus ditingkatkan yaitu dengan cara: (1) meningkatkan pengetahuan guru melalui penataranpenataran, kursus, tugas untuk belajar dsb. (2) mengadakan musyawarah antar guru dan semua warga madrasah dalam memecahkan suatu masalah/meningkatkan mutu pendidikan, (3)

mengaktifkan guru melalui pemantauan proses pembelajaran yang dilaksanakan, (4) mengadakan studi perbandingan dengan madrasah madrasah yang sudah maju dengan harapan dapat memberi masukan yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan.

3) Faktor Siswa

Anak didik atau siswa merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat dari anak didik.

4) Faktor Alat

Yang dimaksud faktor alat/alat pendidikan adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu alat pendidikan keberadaannya sangat penting dalam suatu pembelajaran seperti sarana dan prasarana serta kurikulum.

5) Faktor Lingkungan/Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran dari masyarakat tentunya akan sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Madrasah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya. Karena itu dibentuklah komite madrasah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan yang bertugas memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan, mendukung penyelenggaraan pendidikan, mengontrol, mediator antara pemerintah dan

masyarakat. Disamping itu juga berfungsi mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu, melakukan kerjasama dengan masyarakat, menampung dan menganalisa aspirasi, memberi masukan, mendorong orang tua murid dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana masyarakat dan melakukan evaluasi.

5. Karakteristik Sekolah Yang Bermutu

Untuk menetapkan kriteria pendidikan yang bermutu terdapat beberapa pendekatan yang digunakan. Menurut Hoy Fergusen ada dua, namun menurut Robbi ada tiga pendekatan:⁵¹

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Maksudnya, bahwa dalam menentukan kriteria pendidikan, difokuskan pada tujuan yang akan diapai. Dalam perspektif ini tingkat pencapaian mutu pendidikan ditandai dengan prestasi penguasaannya dalam bidang keterampilan dasar. Kriteria tersebut meliputi:

- 1) Siswa mampu menguasai keterampilan-keterampilan dasar.
- 2) Siswa dapat meraih prestasi akademik semaksimal mungkin pada semua mata pelajaran.
- 3) Adanya evaluasi yang sistematis menunjukkan adanya keberhasilan.

Penetapan kriteria pendidikan yang bermutu menggunakan perspektif ini mempunyai beberapa kelemahan:

⁵¹ Ifa Adholina, *Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SLTP 03 Batu*, Skripsi UIN Malang, 2005. hlm. 29-31

- 1) Pendefinisian kriteria keefektifan yang diukur hanya pada satu dimensi yaitu prestasi akademiknya saja.
- 2) Pendekatan ini menekankan perhatiannya pada hasil dari pada alat-alat atau proses pendidikan.
- 3) Keberlangsungan terancam, dan mereka harus mampu mengukur perkembangan pencapaian tujuan.

6. Pendekatan Proses

Keefektifan sekolah tidak hanya dilihat dari tingkatan pencapaian tujuan tetapi difokuskan pada proses dan kondisinya yang disebut dengan karakteristik sekolah, yang berupa:⁵²

- 1) Karakteristik internal, yang meliputi daya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, system pembelajaran dan proses pembuatan keputusan.
- 2) Karakteristik eksternal, yaitu situasi yang berpengaruh pada pendidikan yang diselenggarakan seperti kekayaan, tradisi *sosio cultural*, struktur kekuatan politik demografi.

C. Pendekatan Respon Lingkungan

Menurut pendekatan ini sekolah dikatakan sukses jika tujuannya dinyatakan secara eksplisit, ditampakkan secara rasional dan bijaksana, diberi kesan teratur dan terkontrol, mempunyai struktur dan prosedur yang pantas, memberi pertanggungjawaban dan penampilan tindakan yang meyakinkan.

⁵² *Ibid.*, h. 34-35

1. Faktor-Faktor Dominan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan :

- a. Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
- b. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.
- c. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah.
- d. Kurikulum; adanya kurikulum yang ajeg/tetap tetapi dinamis , dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan) dapat dicapai secara maksimal;
- e. Jaringan Kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.⁵³

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan suasana lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (teamwork) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (goals) akan tercapai dengan baik.

⁵³ Danim Sudarwan, *Op.Cit*, h. 56

2. Unsur-Unsur Yang Terlibat Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah

Unsur yang teriibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat lihat dari sudut pandang makro dan mikro pendidikan, seperti yang dijabarkan di bawah ini:

a. Pendekatan Mikro Pendidikan:

Yaitu suatu pendekatan terhadap pendidikan dengan indicator kajiannya dilihat dari hubungan antara elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Secara lengkap elemen mikro sebagai berikut:

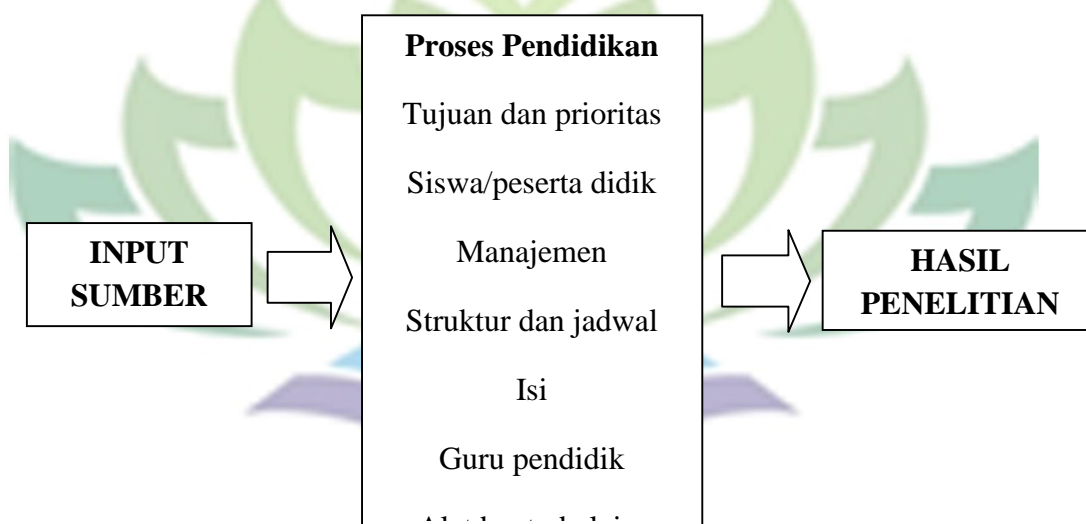
- 1) Kualitas manajemen
- 2) Pemberdayaan satuan pendidikan
- 3) Profesionalisme dan ketenagaan
- 4) Relevansi dan kebutuhan.

Berdasarkan tinjauan mikro elemen guru dan siswa yang merupakan bagian dari pemberdayaan satuan pendidikan merupakan elemen sentral. Pendidikan untuk kepentingan peserta didik mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan ini ada berbagai sumber dan kendala, dengan memperhatikan sumber dan kendala ditetapkan bahan pengajaran dan diusahakan berlangsungnya proses untuk mencapai tujuan. Proses ini menampilkan hasil belajar. hasil belajar perlu dinilai dan dari hasil penilaian dapat merupakan umpan balik sebagai bahan masukan dan pijakan.

b. Pendekatan Makro Pendidikan

Yaitu kajian pendidikan dengan elemen yang lebih luas dengan elemen sebagai berikut: 1) Standarisasi pengembangan Kurikulum, 2)Pemerataan dan persamaan, serta keadilan, 3) Standar mutu, 3) Kemampuan bersaing.

Tinjauan makro pendidikan menyangkut berbagai hal yang digambarkan dalam dua bagan (P.H Coombs) dalam Etty Rochaeity, dkk (2005: 8) bahwa pendekatan makro pendidikan melalui jalur pertama yaitu **Input Sumber-Proses Pendidikan,-Hasil pendidikan**⁵⁴ Seperti gambar dibawah ini:



Gambar: 2
Pendekatan Makro Pendidikan⁵⁵

Input Sumber pendidikan akan mempengaruhi dalam kegiatan proses pendidikan, dimana proses dalam pendidikan didasari oleh berbagai unsur sehingga

⁵⁴ *Ibid.*, h. 8

⁵⁵ *Ibid.*, h. 9

semakin siap suatu lembaga dan semakin lengkap komponen pendidikan yang dimiliki maka akan menciptakan hasil pendidikan yang berkualitas.

3. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Secara umum untuk meingkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsur makro dan mikro pendidikan ikut terlibat, untuk menciptakan (*Equality dan Equity*), mengutip pendapat Indra Djati Sidi bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut:

- a. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- b. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas Jauh)
- c. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu embelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- d. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidiakn di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- e. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- f. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta mengangani penuntansan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.⁵⁶

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan seperti kepemimpinan Kepada Madrasah yang menyarankan:

⁵⁶ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta: Logos, 2003), h. 71

- a. Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan.
- b. Menggabungkan aspek -aspek positif individual dengan berbagai manfaat dari konsumen
- c. Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan
- d. Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah
- e. Membangun hubungan antarpribadi yang kuat
- f. Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif
- g. Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan
- h. Bangga dan menghargai prestasi kerja
- i. Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan.⁵⁷

Dari paparan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa mutu pembelajaran dapat dilakukan dengan meningkatkan dan memperkuat manajemen oleh kepala sekolah dengan memperkuat aspek-aspek yang ada di lingkungan madrasah sehingga semuanya mendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya yang ada di madrasah tersebut. Selain itu kepada madrasah juga dapat membuat tim-tim yang dapat merencanakan bagaimana proses meningkatkan mutu yang baik dan dapat dilaksanakan sehingga akan menghasilkan mutu pendidikan dan juga menghasilkan lulusan yang berkualitas pula.

⁵⁷ Sudarwan Danim, *Op.Cit*, h. 225

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam Penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹ Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.²

Pendekatan kualitatif mempunyai tujuan bahwa yang diteliti adalah sesuatu yang penting (essensial) dan digunakan latar alami (Natural setting) sebagai sumber data langsung. Penelitian kualitatif mempunyai 5 sifat atau karakteristik: (1) Latar alami (2) Deskriptif (3) Penonjolan proses, (4) Analisis induksi, dan (5) Pengungkapan makna.³

Metode kualitatif ini menggunakan jenis penelitian case study, yaitu studi kasus. Penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala

¹ Moleong, L.J. *Metode Penelitian kualitatif*. (Baadvag, Ramaja Rosdakarya, 2000), h. 3

² Manca, W, *Etnogrifi Desain Penelitian Kualitatif, dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Wineka Media, 2004), h.9

³ Bogdan, R.C, & Biklen, *Qualitative Research For Education an Introduction to theory and Methods*. (Qostoa: AUyn & Bacon Inc, 1982) h. 27

tertentu. Ditinjau dari wilayahnya hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit, tetapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian studi kasus lebih mendalam.⁴

Secara metodologis, penelitian dengan menggunakan case study, ini melalui pendekatan mendalam, oleh karena itu penarikan kesimpulan dalam jenis penelitian ini tidak hanya berdasarkan pada jumlah individu, tetapi juga berdasarkan pada ketajaman peneliti dalam melihat kecenderungan pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal-hal lain yang memacu atau menghambat perubahan berdasarkan atas pertimbangan tersebut.⁵ Adapun kasus yang dimaksud adalah Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan.

Penelitian dengan berdasarkan pendekatan kualitatif ini menurut sudut pandang fenomenologis, yaitu peneliti berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang sedang diteliti oleh mereka, yang ditekankan ialah aspek subjektif dari perilaku orang. Mereka berusaha untuk masuk kedalam dunia konseptual para subjek yang ditelitinya sedemikian rupa, sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka disekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari.⁶

⁴Suhaisimi Arikunto, *Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 131

⁵Ahmad, Sonhaji, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan*. (Banjannasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003), h28

⁶Moleong, L.J., *Op.Cit.*, h.9

B. Sumber Data

Data yang dikumpulkan ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau ucapan lisan dan perilaku subjek (informan). Data primer menurut Moleong adalah dalam bentuk ucapan lisan dan perilaku manusia, sedangkan data sekunder bersumber dari tulisan-tulisan, rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan kegiatan madrasah.⁷

Selain itu peneliti mencari data tambahan dari sumber-sumber tertulis yang meliputi jurnal atau majalah yang dikeluarkan oleh MIN 3 Waykanan atau sumber lain yang membahas MIN dari berbagai aspek pandangan, juga sumber dari arsip Madrasah, data dokumen, catatan rapat laporan perkembangan, buku induk dan semua dokumen lain, menurut Manca dianggap sebagai data sekunder, karena data primer adalah data yang diperoleh dari tangan pertama, yaitu subjek penelitian atau informan.⁸

Data statistik dan foto-foto kegiatan maupun foto tentang perkembangan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan membantu peneliti dalam menganalisis persoalan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan yang digunakan sebagai data tambahan untuk kelengkapan bahan penelitian. Data

⁷ *Ibid.*, h. 14

⁸ Manca, W, *Op. Cit.*, h. 26

statistik dimanfaatkan peneliti sebagai cara dalam mengarahkan pada kejadian dan peristiwa sesuai dengan tujuan peneliti. Foto dapat memberikan gambaran tentang bagian-bagian yang ada di Madrasah, dan diberikan komentar pada momen yang terjadi pada saat pengambilan gambar. Fotografi dan bahan statistik dan data kualitatif lainnya menurut Bogdan dan Biklen, disebut data non interaktif.⁹

Data keadaan fisik, berupa gedung, bentuknya, statusnya, ruangan, pekarangan, gerbang masuk, lapangan olahraga, aturan-aturan yang berlaku yang berupa tata tertib dan sebagainya akan digunakan peneliti sebagai bahan data, dan ini akan sangat mendukung bagaimana lembaga-lembaga pendidikan yang ada di Madrasah MIN 3 Waykanan dikelola dan di organisir.

C. Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka peneliti memperoleh data yang Sahih (terpercaya) diperlukan Metode pengumpulan data sesuai dengan karakteristik pengumpulan data kualitatif. Dalam pengumpulan ini digunakan beberapa Metode antara lain, Metode wawancara, observasi dan analisis studi dokumen.

1. Metode Wawancara

Menurut Sonhaji mengatakan, Wawancara adalah suatu percakapan dengan tujuan untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi pengakuan dan sebagainya.¹⁰ Rekonstruksi tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu. Proyeksi keadaan tersebut yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang dan verifikasi pengecekan dan

⁹ Bogdan, R.C, & Biklen, *Op.Cit*, h. 29

¹⁰ Ahmad Sonhaji, *Op.Cit.*, h. 69

pengembangan informasi (Konstruksi, rekonstruksi dan proyek yang telah didapat sebelumnya).

Tahap-tahap wawancara meliputi:

- a. Menentukan siapa yang diwawancarai.
- b. Mempersiapkan wawancara
- c. Gerakan awal (*Wanning up*)
- d. Melakukan wawancara dengan memelihara wawancara agar produktif
- e. Menghentikan wawancara dan merangkum hasil wawancara.

Dalam Metode wawancara ini pelaksanaan dilakukan dengan memperoleh pedoman wawancara yang membuat garis-garis besar aspek-aspek yang akan diteliti. Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara:

A. Pedoman Wawancara Berstruktur

Wawancara berstruktur dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan dengan maksud dapat mengontrol dan mengatur berbagai dimensi. Wawancara itu antara lain pertanyaan yang diajukan telah ditentukan bahkan kadang-kadang juga jawabanya, demikian pula lingkup masalah, sehingga benar-benar dibatasi.¹¹

B. Pedoman Wawancara Tidak Tersetruktur

Dalam wawancara ini daftar pertanyaan tidak dipersiapkan sebelumnya. Pewawancara hanya menghadapi suatu masalah secara umum, ia boleh

¹¹S. Nasitfiion, *Metode Penelitian Natwalistik-Kualitatif*.(Baa(jaag:T!asito, 1998), h. 86

menanyakan apa saja yang dianggap perlu dalam situasi wawancara itu, pertanyaan tidak diajukan dalam urutan yang sama. Namun ada baiknya bila pewawancara sebagai pegangan mencatat pokok-pokok penting yang akan dibicarakan sesuai dengan tujuan wawancara.¹²

Dalam hal ini peneliti menggunakan wawancara yang tidak terstruktur, sebab wawancara yang tidak terstruktur kebebasan yang menjiwainya, sehingga responden secara spontan dapat mengeluarkan segala sesuatu yang ingin dikemukakannya. Dengan demikian pewawancara memperoleh gambaran yang lebih luas tentang masalah itu, karena setiap responden bebas meninjau berbagai aspek menurut pendirian dan pikiran masing-masing, dan dengan demikian dapat memperkaya pandangan peneliti.¹³

2. Metode Observasi

Observasi adalah satu bentuk kegiatan pengumpulan data yang mengandalkan kemampuan indera manusia. Metode pengamatan ini sekalipun menitik beratkan pada kemampuan penglihatan, pada prakteknya juga ditopang oleh indera lainnya seperti telinga (pendengaran) dan bahkan kepekaan indera keenam.¹⁴

¹² *Ibid.*, h. 89

¹³ *Ibid.*, h.87

¹⁴ M. Yahya, *Metodologi Penelitian rtiset dan teori*, (Banjannasin: STIA Bina Banua, 2004), h. 65-66

Menurut Manca Metode pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian dilakukan berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diteliti tidak terlalu besar.¹⁵

3. Metode Dokumentasi

Sumber informasi dari Metode dokumentasi adalah berupa bahan tertulis atau tercatat. Pada Metode ini petugas (atau peneliti sendiri) dalam pengumpulan data tinggal mentransfer bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran isian yang telah dipersiapkan atau direkam sesuai dengan kebutuhan.¹⁶ Moleong, Mengemukakan bahwa dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena banyak hal dokumen sebagai sumber data bermanfaat untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramal.¹⁷

Dalam pelaksanaan kegiatan pengumpulan data, baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut, peneliti berusaha untuk melengkapi diri dengan peralatan yang memadai dengan alat-alat elektronik (kamera dan tape) demi kelengkapan informasi.

C. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam Penelitian kualitatif, tahap-tahap penelitian tidak dapat ditentukan dengan pasti sebagaimana dalam penelitian non kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti mengikuti pendapat Nasution yang sudah dipahami dan lebih sederhana yang mengemukakan penelitian kualitatif secara garis besar dapat dibedakan atas 3 (tiga) tahapan, yaitu tahapan orientasi, tahapan eksplorasi dan tahapan member check.

¹⁵ Manca, *Op.Cit.*, h. 76

¹⁶ Yahya, *Op.Cit.*, h. 65

¹⁷ Moleong, *Op.Cit.*, h. 87

1. Tahapan Orientasi.

Pada tahap ini merupakan tahap persiapan pengumpulan data dengan mempersiapkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendekatan terhadap instansi terkait, dalam hal ini Kantor Kabupaten Kementerian Agama, untuk memperoleh gambaran mengenai lokasi penelitian yaitu MIN 3 Waykanan dan sekaligus mendapatkan izin penelitian.
- b. Menghubungi Kepala Madrasah MIN 3 Waykanan untuk mengadakan negosiasi dan mendapatkan persetujuan mengenai pelaksanaan observasi dan wawancara dalam rangka pengumpulan data.
- c. Menyiapkan pedoman wawancara serta observasi untuk responden yang telah dikonsultasikan dengan kedua dosen pembimbing.

2. Tahap Eksplorasi

Dari kumpulan data yang diperoleh dari tahap orientasi, didapat gambaran yang jelas untuk dilakukan pengumpulan data, baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan wawancara intensif dengan sumber data, selain itu juga melakukan observasi dan analisa dokumen, sehingga dapat diperoleh data lengkap.

Tahapan pekerjaan lapangan merupakan implementasi kegiatan pengumpulan data, sebagai berikut:

- a. Menyusun dan menentukan sumber data yang dapat dipercaya untuk memberikan informasi tentang tema penelitian

- b. Menyusun kembali pedoman wawancara dan observasi resmi yang berkembang pada waktu dilapangan yang merupakan instrumen pembantu peneliti.
- c. Melakukan wawancara intensif dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, kepala TU, OSIS/siswa, komite sekolah, dan warga sekolah yang berhubungan dengan penelitian ini.
- d. Mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi untuk melengkapi data primer (data utama).
- e. Menyusun hasil laporan, yang meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisa dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai.

3. Tahap Member Check.

Tahap member check merupakan kegiatan atau tahap pengecekan kebenaran dari data serta informasi yang dikumpulkan agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya.

- a. Melaksanakan analisis terhadap data dan informasi yang dikumpulkan, kemudian hasilnya disampaikan atau dilaporkan pada masing-masing responden atau sumber data untuk dikonfirmasi kesesuaian data dan informasi yang masih diperlukan
- b. Meminta penjelasan lebih lanjut kepada responden bila dianggap perlu untuk melengkapi data dan informasi yang masih diperlukan.
- c. Mengecek kembali kebenaran data dan informasi yang disampaikan oleh para responden dan sumber data.

D. Metode Analisis Data

Agar memberikan makna terhadap data dan informasi yang telah dikumpulkan di lapangan, maka dilaksanakan analisis data. Kegiatan ini dilaksanakan dengan berkesinambungan, mulai dari awal data dikumpulkan sampai akhir penelitian. Pelaksanaan analisis data dalam penelitian kualitatif belum ada prosedur yang baku untuk dijadikan pedoman. Dalam penelitian ini peneliti mengikuti prosedur dan cara yang dapat diikuti. Tidak ada cara khusus (tertentu) yang dijadikan pegangan bagi semua penelitian. Salah satu cara yang dapat dianjurkan adalah langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Nasution mengatakan bahwa reduksi data diperoleh dari lapangan dan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terperinci yang senantiasa selalu bertambah dan perlu dirangkum, dipilih hal-hal pokok yang difokuskan pada hal-hal yang penting serta dicari temanya ataupun polanya.¹⁸ Dengan demikian reduksi data dilakukan dengan memilih data yang telah disusun dalam laporan lapangan dengan menyusun kembali dalam bentuk uraian atau laporan terperinci. Selanjutnya laporan yang telah direduksi dirangkum dan dipilih berdasarkan hal-hal pokok dan relevan dengan fokus penelitian, hal ini diharapkan memperoleh gambaran yang relatif sesuai dengan keadaan di lapangan.

¹⁸ Nasution, *Op. Cit*, h.96

2. Display Data

Display data atau penyajian data adalah penyusunan data yang kompleks kedalam bentuk, sistimatis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami.¹⁹ Setelah melakukan display data, data yang banyak dan bertumpuk harus diusahakan dengan membuat matrik, grafik dan chart (bagan) agar peneliti dapat menguasai, melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu.

3. Penarikan kesimpulan

Setelah data terekam dalam display data, maka dapat diambil penarikan kesimpulan secara inferensial dengan melihat perbedaan dan persamaan pendapat yang dikemukakan oleh subjek peneliti, sehingga mempunyai makna. Dalam hal ini S. Nasution berpendapat bahwa kesimpulan yang diambil itu masih kabur/belum jelas. Untuk memantapkannya kesimpulan agar lebih "*Grounded* ", maka kesimpulan itu berlangsung sejalan dengan member check atau triangulasi.²⁰

E. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan temuan adalah sesuatu yang penting dalam penelitian, karena akan menyamai kepercayaan temuan tersebut dalam memecahkan masalah yang diteliti. Menurut Miles dan Huberman dalam Manca ada 3 Metode yang digunakan

¹⁹ Ahmad Sonhaji, *Op.Cit*, h. 27

²⁰ S. Nasution, *Op. Cit*, h. 27

untuk menguji dan memastikan temuan keabsahan data. Diantaranya: ketepatan data, pengaruh peneliti dan memberi bobot pada bukti.²¹

1. Ketepatan Data

Pengecekan keabsahan data dimaksudkan untuk membuat hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan dan apakah penjelasan yang diberikan tentang dunia kenyataan memang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya ada atau yang terjadi. Untuk mempertinggi ketepatan data hasil penelitian ini dilaksanakan sebagai berikut:

a. Triangulasi.

Moleong mengemukakan bahwa triangulasi adalah Metode pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Metode triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.²² Triangulasi disamping dengan cara membandingkan dan mengecek balik kepercayaan data yang sama dengan menggunakan sumber informasi yang berbeda. Oleh karena itu pengecekan keabsahan sesuatu temuan, peneliti selalu menanyakan kembali data renting yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya yang dianggap mengetahui data tersebut.

²¹ Manca, *Op.Cit.* h. 82

²² Moleong, *Op.Cit.*, h. 78

b. Mengadakan member check

Dimaksudkan untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang dikumpulkan yang diperoleh peneliti. Dengan kata lain tahap ini merupakan tahap untuk memperoleh kredibilitas hasil penelitian. Mengenai hal ini Moleong mengemukakan bahwa pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan, yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data kategori data analisis, penafsiran dan kesimpulan..²³ Para anggota yang terlibat yang mewakili rekan-rekan mereka dimanfaatkan untuk memberi reaksi dari segi pandang dan situasi mereka sendiri terhadap data yang tidak diorganisasikan oleh peneliti.

2. Pengaruh Peneliti

Untuk menghindari kesan bahwa peneliti bersifat subjektif dalam hasil penelitian, maka langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah memandang bahwa latar penelitian merupakan lokasi yang baru dan memaparkan hasil temuan sesuai dengan kenyataan yang ada. Sutrisno Hadi mengatakan bahwa ada kemungkinan sumber bias yang terjadi pada saat peneliti masuk kedalam latar lapangan. Bias yang dimaksud adalah pengaruh peneliti terhadap situs, dan pengaruh situs terhadap peneliti.²⁴ Oleh karena itu bias tersebut harus dihindari peneliti dengan memperhatikan batas-batas studi.

²³ *Ibid*, h. 79

²⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1998), h. 222

3. Bobot Pada Bukti

Apabila data yang menjadi dasar kesimpulan ternyata lebih kuat, lebih sah dari pada yang rata-rata, maka kesimpulannya yang lebih kuat.²⁵ Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti akan memperhatikan bobot pada hasil temuan, diantaranya adalah komponen-komponen manajemen madrasah, upaya yang dilakukan Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah dalam menghadapi otonomi pendidikan.



²⁵ *Ibid*, h. 226

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Sejarah Singkat Berdirinya MIN 3 Waykanan

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan adalah salah satu madrasah Ibtidaiyah yang berada di Kabupaten Waykanan. Madrasah Tersebut Juga Merupakan Madrasah Ibtidaiyah yang pertama didirikan, di Kabupaten Waykanan. Sedangkan Madrasah itu sendiri berada di desa Tegal Mukti kecamatan Negeri Besar Kabupaten Waykanan.

Adapun yang melatar belakangi berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan ialah mengingat pada masa-masa tahun 1997 diwilayah tersebut belum terdapat madrasah Ibtidaiyah. Disamping itu didorong oleh keinginan dari anggota masyarakat akan kemajuan agama yang lebih kuat. Selain itu juga dalam rangka membantu pemerintah untuk turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, maka atas perjuangan Tokoh Masyarakat desa Tegal Mukti kecamatan Negeri Besar Kabupaten Waykanan akhirnya berdirilah sekolah/Madrasah, di wilayah tersebut (tepatnya tanggal 03 juni 1997)¹

Awal mulanya Madrasah ini merupakan madrasah yang dipimpin aktifitas Nahdatul Ulama daerah setempat dan atas dorongan masyarakat yang menginginkan pembaharuan untuk pendidikan maka berdirilah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan , Madrasah ini dipimpin oleh Bapak Darmadi, S.Pd.I.

¹ Muslimah, Staf TU Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan, wawancara, Tanggal 23 Januari 2018

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan didirikan bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada di Madrasah, sehingga dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan berkualitas melalui peningkatan kegiatan belajar mengajar dan pemberian keterampilan yang sesuai dengan keahlian siswa.
- b. Menjadikan siswa /i yang taat menjalankan amalan agama dengan billisanil hal walisaniil maqol (dalam perkataan perbuatan) baik dilingkungan keluarga maupun lingkungan masyarakat.
- c. Menjalin kerjasama/networking dengan lembaga terkait, masarakat, dunia usaha dan industri dalam rangka pengembangan program pendidikan yang ada di madrasah.

Adapun Identitas Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan adalah sebagai berikut:

Menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan sebagai Pendidikan Menengah Pertama yang islami yang mampu mencetak lulusan yang cakap dalam berkreasi dan perbuatan, berakar pada ajaran islam serta nilai-nilai budaya bangsa giat belajar berjuang dan bertaqwa kepada Allah SWT..

Sedangkan Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan adalah:

- a. Meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntunan masyarakat.
- b. Mmeningkatkan prestasi dalam bidang intra maupun ekstra kurikuler dengan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang ada.

- c. Melaksanakan program pendidikan yang senantiasa yang berakar pada nilai adat istiadat, norma agama islam, sosial budaya serta mengikuti perkembangan zaman.²

Adapun Nilai-Nilai yang dikembangkan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan adalah dengan mengembangkan dan memelihara nilai-nilai yang ada dimadrasah yang meliputi:

- a. Akidah islam, akhlakul karimah, dan nilai ilmiah
- b. Kekeluargaan dan kebersamaan
- c. Mandiri, hemat, dan bertanggung jawab
- d. Sederhana dan kreatif

Sedangkan strategi yang digunakan Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan dalam mencapai Misi Madrasah adalah dengan:

- a. Menciptakan suasana kehidupan yang kreatif, inovatif. Apresiasi, sehat, nyaman dan religius
- b. Menyiapkan tenaga pendidik yang profesional dan berdedikasi tinggi.
- c. Menyediakan sarana prasarana pendidikan yang representatif.
- d. Melakukan study banding ke madrasah/sekolah lain.
- e. Mengembangkan proses pembelajaran dalam mengantisipasi era otonomi daerah dan persaingan global.
- f. Mengadakan kerjasama pendidikan dalam berbagai pihak terkait.
- g. Menyediakan perpustakaan yang memadai
- h. Mengadakan seminar/pelatihan berkala bagi guru dan karyawan.³

² Sumber: Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan Tahun Pelajaran 2016/2017

2. Letak Geografis Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan

Sekolah ini berdiri di atas tanah seluas 3.793 m² dengan status tanah milik sendiri. Kemudian tanah menjadi milik Negara. Diatasnya berdiri bangunan seluas 772 m², dan yang belum terpakai 400 m². Secara administratif Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan berada dibawah naungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Waykanan.

Lingkungan sekolah masih relatif tenang, jauh dari pusat keramaian, jarak dari sekolah keperkotaan kurang lebih 98 km. Perumahan penduduk belum begitu ramai, namun suasana tetap tenang dan kondusif tidak membuat siswa enggan belajar.

3. Sarana dan Prasarana

Pada bagian ini penulis akan mengemukakan tentang sarana dan prasarana yang ada di madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan, yang merupakan lokasi penelitian sebagai berikut:

Sarana merupakan hal-hal pokok yang harus ada dalam proses pendidikan. Adapun sarana-sarana yang telah ada pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan adalah:

- 1) 9 lokal untuk kegiatan belajar mengajar
- 2) 1 lokal untuk Kepala Madrasah
- 3) 1 lokal untuk Dewan Guru
- 4) 1 lokal untuk kegiatan TU
- 5) 1 lokal Mushola

³ Isnaini, Waka Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan, Wawancara, Tanggal 24 Januari 2018

- 6) 9 buah papan tulis
- 7) 25 buah meja dan kursi guru
- 8) 315 buah meja tulis
- 9) 315 buah kursi siswa

Sedangkan prasarana merupakan sarana tambahan (penunjang) yang digunakan dalam proses pendidikan. Prasarana yang telah ada pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan adalah:

- 1) 1 lokal untuk perpustakaan
- 2) 1 lokal Aula
- 3) Buah Mushola
- 4) 1 Unit LCD
- 5) 2 Buah Laptop
- 6) 8 Buah Komputer
- 7) Lapangan Bola Volly
- 8) Lapangan Sepak Takraw
- 9) Lab Komputer
- 10) Lab IPA
- 11) Lapangan Upacara⁴

(Catatan : Ruang Guru, TU, Lab, Perpustakaan dan Mushola adalah Ruang kelas yang beralih fungsi karena kurangnya Ruangan)

⁴ Sumber: Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan Tahun Pelajaran 2016/1017

4. Keadaan Siswa

Dalam kegiatan belajar mengajar tentu ada unsur pokok yang harus ada yaitu guru dan siswa. Jika salah satu dari unsur tersebut tidak ada, maka proses kegiatan belajar tidak akan berjalan sebab itu perlu dikemukakan tentang keadaan siswa/i Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan sebagai berikut:

Keadaan siswa-siswi Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan Tahun Ajaran 2016/2017 berjumlah 246 siswa.⁵

5. Keadaan Guru

Guru dalam dunia pendidikan adalah orang yang sangat berperan, disamping orang tua temtunya. Oleh karena itu, penulis akan kemukakan tentang dewan guru yang bertugas mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan.

Tabel 1
Data Guru dan Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan
Tahun Ajaran 2016/2017

NO	NAMA	JABATAN	PEND	STATUS
1	Darmadi, S.Pd.I	Kepala Madrasah	S.1	
2	Midi, S.Pd.I	Guru	S.1	
3	Muslimah, S.Pd.I	Guru	S.1	
4	Isnaini S.Pd.I	Guru	S.1	
5	M. Ali Imron, S.Pd.I	Guru	S.1	
6	Imam Safei, S.Pd.I	Guru	S.1	
7	Istikanah S.Pd.I	Guru	S.1	
8	Heriyadi, S.Pd.I	Guru	S.1	
9	Winarto, S.Pd.	Guru	S.1	

⁵ *Ibid.*,

10	Sigit Purnomo, S.Pd.I	Guru	S.1	
11	Ahmad Jaidun, S.Pd.	Guru	S.1	
12	Endri Wahyudi, S.Pd.I	Guru	S.1	
13	Siti Khodijah, S.Pd.I	Guru	S.1	
14	Wiwit Widiyatni, S.Pd.	Guru	S.1	
15	Eli Septiyani, S.Pd.I	Guru	S.1	

Sumber : Dokumentasi Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan Tahun Ajaran 2016/2017

Apabila dilihat dari Guru yang mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan, Maka dapat penulis analisis bahwasanya dari segi lulusan sudah memenuhi syarat untuk mengajar pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan

Ajaran agama Islam mewajibkan segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan rumah tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara. Semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efektif dan efisien.

Dalam sebuah riwayat Rasulullah saw bersabda :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَنَهُ (رواه الطبران)

Artinya : “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itiqan (tepat terarah jelas dan tuntas)”. (HR Thabrani).⁶

Islam sangatlah jeli dan teliti dalam setiap urusan sekecil apapun. Hal ini juga mengisyaratkan bahwasannya kita sebagai umat Islam haruslah memiliki manajemen dan strategi yang bagus baik dalam urusan *duniawi* maupun *ukhrowi*. Karena kalau kita berbicara masalah manajemen sudah pasti kita juga akan membicarakan masalah strategi itu sendiri. Untuk itu, manajemen dan strategi merupakan satu kesatuan kata.

Dalam Islam istilah manajemen disebut dengan “*al-tadbir*”. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen (strategi) adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur’an seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٥﴾

Artinya :

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (Q.S. As-Sajadah : 05)⁷

⁶ Muhammad Fuad Abdl al-Baqi, *al-lu'lu' wal al-Marjan Fima Ittafaqa Syaikhani, Juz 11*. Cet. II (Riyad dan Damsyik : Maktabah Dar al-Salam dan Maktabah Dar-al-Faijai, 1994M/1414H), h. 556-557

⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung : Toha Putra, 1998), h. 239

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Jadi, Strategis kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai ‘visi helikopter’, yaitu suatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan. Kepemimpinan strategis, sebaliknya, merupakan seni dan ilmu yang mengfokuskan perhatiannya pada kebijakan- kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan dalam kitannya dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan.

Sedangkan pengertian strategi kepemimpinan dalam Islam sama halnya pengertian strategi kepemimpinan secara umum, akan tetapi ketika berbicara strategi kepemimpinan dalam Islam sudah pasti akan mengarah pada asas- asas Islami yang berpedoman pada *kemaslahatan* (kebaikan) umat manusia bersama. Jadi setiap perencanaan, keputusan dan cara kerja haruslah tidak pernah keluar dari norma-norma atau koridor Islam. Untuk itu dapat ditarik kesimpulan bahwasannya strategi kepemimpinan dalam Islam merupakan rencana atau cara yang dilakukan oleh seorang *khalifah* (pemimpin) untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan oleh Islam yakni *kemaslahatan* (kebaikan) umat manusia.

Pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah atau madrasah disebut Kepala Sekolah/Madrasah. Beliau bertanggung jawab penuh atas baik buruknya lembaga yang dipimpinnya. Untuk itu setiap Kepala

Sekolah/Madrasah memiliki strategi atau cara untuk meningkatkan mutu dan kualitas lembaganya.

MIN 3 Waykanan merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang mempunyai kualitas yang baik untuk bersaing dengan sekolah lainnya yang ada di Kabupaten Waykanan baik itu sekolah umum yaitu SD maupun sekolah yang berbasis agama yaitu MIN/MI. Bapak Darmadi, S.Pd.I begitu panggilan akrab beliau merupakan Kepala Madrasah MIN 3 Waykanan. Beliau yang baru 4 tahun ini memimpin lembaga tersebut, akan tetapi beliau dapat membawa lembaga yang dipimpinnya sekarang menjadi lembaga yang baik dan terus berbenah diri dalam peningkatan mutu pendidikan. Adapun beberapa langkah atau strategi yang diterapkan oleh Bapak Darmadi, S.Pd.I dalam meningkatkan mutu pendidikan MIN 3 Waykanan yakni:

1. Strategi dalam Tahap Input

Pemimpin lembaga pendidikan, yang mana dalam proses ini Kepala Madrasah benar-benar mencari strategi yang tepat dengan lingkungan MIN 3 Waykanan. Dalam lingkup input ini Kepala Madrasah membagi menjadi beberapa bagian, yakni proses pendaftaran, uji pemetaan, raport kelulusan, dan pengumuman.

a. Proses Pendaftaran

Untuk proses pendaftaran pada tahun ajaran 2014 ini, kepala madrasah membebaskan uang pendafrtan bagi semua calon PDB (Peserta Didik Baru) MIN 3 Waykanan dengan maksud hal ini dapat menarik minat para orang tua untuk memasukkan anak-anak mereka ke MIN 3

Waykanan. Setelah tahun-tahun sebelumnya setiap pendaftaran masuk membayar uang sebesar Rp. 100.000,- guna Sebagaimana penuturan Bapak Darmadi, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah:

*“Dalam proses pendaftaran tahun ini saya bebaskan dari uang masuk, setelah tahun-tahun sebelumnya dikenakan biaya masuk sebesar seratus ribu sebagai biaya psikolog anak. Namun setelah proses perhitungan, akhirnya dana untuk uang pendaftaran ditiadakan dan diambilkan dari DIPA. Disamping itu, menurut hemat kami, tidak mungkin jika pendaftaranya kurang dari 100 anak kita memerlukan psikolog anak. Dan mudah-mudahan dengan pembebasan biaya pendaftaran ini merupakan salah satu peningkatan mutu madrasah, hehehe. Ujar Kepala Madrasah.”*⁸

Waka Humas menuturkan bahwasannya pada tahun 2013 anak yang mendaftar di MIN 3 Waykanan sebanyak 179 anak dan yang diterima hanya 125 anak. Sedangkan pada tahun 2017 ini terjadi peningkatan minat anak yang mendaftar di MIN 3 Waykanan yang mencapai jumlah 450 anak dan yang diterima sekitar 246 anak.

*“Pada tahun 2017 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN 3 Waykanan ini mencapai angka 450 anak. Jumlah ini meningkat dari tahun ketahun yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2017 ini yang diterima hanya 246 anak dari 450 anak yang mendaftar.”*⁹

⁸ Darmadi, Kepala Madrasah, Wawancara, Tanggal 25 Januari 2018

⁹ Isnaini, Waka Humas, Wawancara, Tanggal 25 Januari 2018

a. Uji Pemetaan

Dilakukan proses uji pemetaan ini sebagai tindak lanjut dari proses *input* setelah dilakukannya Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB).

Uji pemetaan ini sebagai ganti dari ujian masuk. Pada hakikatnya sama antara uji kompetensi dengan ujian masuk, akan tetapi uji pemetaan ini lebih memfokuskan dari kompetensi siswa. Dan akhirnya bisa memilah kompetensi peserta didik baru sesuai dengan porsi mereka masing-masing.

Uji pemetaan ini juga dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal yang jadi pertimbangan juga pada uji pemetaan ini termasuk jarak rumah calon siswa dengan sekolah MIN 3 Waykanan. Jarak rumah dengan sekolah memiliki *great* yang menjadi pertimbangan pihak sekolah. Jarak 0-1 km dari sekolah mendapat *great* 50, jarak 1-3 km mendapat *great* 40, jarak 3-5 km mendapat *great* 30 dan 5 km ke atas mendapat *great* 20. Piagam- piagam penghargaan dan sertifikat yang mendukung juga akan menjadi acuan bagi calon siswa berpeluang diterima di MIN 3 Waykanan.

Menurut Waka Humas Uji pemetaan adalah nama lain dari test masuk, sebagaimana pemaparan beliau:

“Sekarang itu mas melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan melakukan test sesuai

dengan kemampuan calon siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.”¹⁰

b. Rapot Kelulusan

Raport kelulusan ini merupakan hasil rekapitulasi penilaian dari uji pemetaan yang telah dilakukan. Dari nilai ini sebagai acuan atau dasar anak tersebut dinyatakan lulus dan diterima di MIN 3 Waykanan atau tidak. Karena pada tahun ajaran baru 2017 ini pendaftar mencapai angka 450 anak dan yang diambil hanya 246 anak. Oleh karenanya memerlukan uji pemetaan yang benar-benar valid. Pendaftar sebanyak 450 anak ini merupakan sebuah rekor baru setelah tahun-tahun sebelumnya pendaftar tidak sampai menginjak angka tersebut.

c. Pengumuman

Pengumuman ini dilakukan bersamaan dengan penerimaan raport kelulusan. Dari nilai yang tertulis di *raport* kelulusan, para pendaftar, dapat dinyatakan peserta lulus atau tidak. Biasanya pengumuman juga akan diinformasikan melalui mading sekolah atau papan informasi sekolah yang dapat diakses oleh orang tua, sehingga dapat mengetahui informasi anak mereka diterima MIN 3 Waykanan ataukah tidak.

1. Strategi dalam Tahap Proses

Kepala Madrasah yakni Bapak Darmadi, S.Pd.I memberikan pengertian

¹⁰ *Ibid.*,

tentang sebuah proses itu berkaitan dengan kegiatan selama siswa menjadi peserta didik di sebuah sekolah atau madrasah selama kurang lebih 6 tahun. Proses juga mencakup tentang SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dalam sebuah Lembaga Pendidikan yang biasa kita sebut Tenaga Kependidikan, meliputi Kepala Sekolah atau Madrasah, Guru, Karyawan, Tata Usaha, Tukang Kebun, Security dan semua yang berada atau ikut andil dalam sebuah Lembaga tersebut. Termasuk juga dalam sebuah proses yakni sarana dan prasarana.

MIN 3 Waykanan sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam telah menjalankan proses tersebut sebagai alur yang harus dan wajib dijalankan untuk mencapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas. Dari SDM-nya MIN 3 Waykanan telah menyiapkan tenaga pendidikan yang berkualitas dan profesional. Hal ini dapat terlihat dari gencarnya kepala Madrasah memberikan *workshop*, pelatihan, seminar dan lain-lain yang ditujukan untuk para dewan guru (pendidik) dan tenaga pendidik yang lain sesuai dengan tugasnya.

Kepala Madrasah juga tidak henti-hentinya melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal sarana dan prasarana di MIN 3 Waykanan. Untuk saat ini yang tengah difokuskan yakni pembangunan masjid sekolah. Sebenarnya MIN 3 Waykanan telah memiliki mushallah, akan tetapi tidak mampu menampung kapasitas peserta didik MIN 3 Waykanan yang semakin banyak. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk sekarang fokus untuk membangun sebuah masjid yang dapat digunakan sebagai

sarana yang paling utama dalam lembaga pendidikan Islam. Diharapkan dengan adanya masjid dapat mendukung kegiatan belajar mengajar MIN 3 Waykanan.

Kepala Madrasah menjelaskan:

“Kalau berbicara sebuah proses itu pastinya meliputi kegiatan sekolah selama 6 tahun sampai lulus, ya to? Termasuk juga Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasana. Tapi mas, untuk saat ini kami belum sepenuhnya sampai disini. Akan tetapi yang difokuskan saat ini yakni pembangunan masjid.”¹¹

Masjid yang akan dibangun oleh MIN 3 Waykanan berdiri di atas tanah seluas 3.793 m² setelah Kepala Madrasah melakukan pembebasan lahan guna memperluas bangunan MIN 3 Waykanan.

Waka Humas menyebutkan:

“Bangunan mushola berada di atas tanah seluas kira-kira 550 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parkir.”¹²

Sebelumnya MIN 3 Waykanan juga telah melakukan pembenahan-pembenahan terhadap sarana pendukung pembelajaran, seperti :

- a. Perluasan kelas,
- b. Menyediakan laboratorium computer untuk ilmu pengetahuan sains dan teknologi
- c. Penyediaan laboratorium bahasa untuk mengasah kecakapan berbahasa asing anak, terutama bahasa Arab dan Inggris

¹¹ Darmadi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2018

¹² Isnaini, Waka Humas, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2018

- d. Penyediaan masjid yang masih dalam proses pembangunan,
- e. Ruang musik,
- f. Ruang perpustakaan sebagai pendukung pembelajaran dan lain-lain.

Kesemua itu merupakan wujud komitmen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN 3 Waykanan.

Selain dari beberapa hal di atas, pihak sekolah akan terus memantau tentang baca tulis al-Qur'an dari semua siswa. Oleh karenanya, siswa akan dites secara berkala tentang lancar tidaknya dalam membaca al-Qur'an. Jika seorang atau sebagian siswa dirasa tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh sekolah atau lebih tepatnya belum begitu bisa dalam membaca dan menulis al-Qur'an, maka akan diadakan bimbingan secara intensif melalui program klinik baca al-Qur'an yang didukung dengan sebuah metode yang bagus yakni metode UMMI.

2. Strategi dalam Tahap Output

Kepala Madrasah menuturkan bahwasannya setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN 3 Waykanan dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN 3 Waykanan selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).

“Setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN 3 Waykanan

dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN 3 Waykanan selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih stabil atau statis. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).”¹³

Waka Humas menambahkan untuk tahun 2013 sampai 2017 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.

“Untuk tahun 2013 sampai 2017 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”

Dari nilai UAM ini menurut Bapak Darmadi, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN

3 Waykanan, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.

“Dari nilai UAM ini bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN 3 Waykanan, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.”¹⁴

Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam

¹³ Darmadi, *Op. Cit.*,

¹⁴ Isnaini, *Op. Cit.*,

menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan les Bahasa Arab dan SKI (Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN 3 Waykanan.

Terlepas dari 3 ukuran mutu pendidikan menurut Rohiat di atas, Kepala Madrasah yakni Bapak Darmadi, S.Pd.I juga gencar membenahi madrasah secara *komprehensif* guna memperoleh legalitas sistem ISO (*Internasional Organization for Standardization*). Menurut Kepala Madrasah system ISO memiliki 2 prinsip yang utama yakni kerjakan apa yang kamu tulis dan tulislah yang telah kamu kerjakan. Maksudnya adalah dalam sebuah lembaga kita harus menyiapkan sebuah pedomannya dulu sebagai dasar, kemudian baru kita membuat program kerja, sehingga nantinya program kerja kita menjadi *efektif* dan *efisien*. Uji ISO yang sudah ter-standar meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi
2. Pedoman atau Aturan Manajemen
3. Standard Operating Prosedure (SOP)

Tahun 2017 ini merupakan tahun ketiga bagi Bapak Darmadi, S.Pd.I. Jadi menurut beliau dalam pengembangan mutu MIN 3 Waykanan diperlukan standarisasi yang jelas. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk pertama kali melakukan pengecekan standar dasar “*groundstandard*” (keadaan dasar sebelum Kepala Madrasah masuk). Jika sudah mengetahui kondisi awal, maka akan mudah

bagi kita untuk meningkatkan mutu. Oleh karenanya, perlu adanya beberapa langkah-langkah strategis yakni:

1. Membuat pemetaan
2. Membuat pedoman atau aturan-aturan dasar
3. Menjadwalkan atau merencanakan kerja kita (program kerja)
4. Setelah 3 step tersebut muncullah SOP (*Standard Operating Procedure*)

Setelah pengecekan secara *komprehensif*, hal pertama yang menjadi target Kepala Madrasah yakni struktur organisasi sekolah yang meliputi Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah (2 orang), Pengendali Keuangan (2 orang). Di sisi lain, Kepala Madrasah juga membuat struktur wali kelas yang pada kepengurusan sebelumnya tidak ada. Hal ini dikarenakan setiap wali kelas mempunyai standar masing-masing ke anak.

Dalam meningkatkan mutu dan kualitas para pendidik Kepala Madrasah melakukan beberapa strategi yakni:

1. Memberikan *workshop*, seminar dan pelatihan terhadap guru-guru
2. Memberikan alat pengajaran berupa laptop gratis
3. Mendatangkan narasumber yang berkompeten guna meningkatkan kualitas pendidik pada seminar, *workshop* maupun pelatihan.
4. Bersikap terbuka pada para pendidik, guna menyingkirkan kesenjangan antara pimpinan dan bawahan.

Selain memberikan langkah-langkah strategis untuk memajukan kualitas dan kuantitas guru, Kepala Madrasah juga menyediakan anggaran untuk bagian

Tata usaha. Dari anggaran ini selain untuk pelatihan para dewan guru, juga diperuntukkan untuk bagian Tata Usaha yang biasanya dikirim ke instansi atau lembaga lain guna melakukan *study* banding yang bisa dijadikan acuan system MIN 3 Waykanan.

Menurut hasil wawancara dengan waka kesiswaan MIN 3 Waykanan, terdapat beberapa strategi dari Kepala Madrasah yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Dalam mengambil sebuah kebijakan Kepala Madrasah biasanya mengadakan rapim (rapat pimpinan) guna bertukar pendapat dengan para pimpinan yang pada akhirnya nanti akan disampaikan kepada dewan guru, karyawan bahkan wali murid melalui rapat-rapat selanjutnya.
2. Rapat pimpinan (rapim) biasanya di adakan secara *continue* setiap hari selasa, sedangkan rapat dengan dewan guru dan karyawan setiap 2 minggu sekali yakni hari sabtu.
3. Kepala Madrasah senantiasa mentargetkan untuk siswanya yakni lomba-lomba atau olimpiade sains maupun yang lain berskala nasional. Oleh karenanya, Kepala Madrasah sering mengundang pembimbing olimpiade tingkat nasional. Hal ini bukan berarti Kepala Madrasah tidak bisa mempercayakan pembimbingan oleh dewan guru MIN 3 Waykanan sendiri, akan tetapi lebih karena di MIN 3 Waykanan ini belum ada guru yang pernah membimbing sampai tingkat nasional.

Setelah keadaan dasar telah terdeteksi dan penyiapan SDM juga telah dilakukan, maka kepala madrasah mengadakan perencanaan proker (program kerja)

dengan jajaran guru dan karyawan serta tidak lupa melibatkan juga komite sekolah, karena kepala madrasah beranggapan bahwa program kerja ini berkaitan dengan sumber daya masyarakat yang ada di sekolah.

Dari kesemua strategi yang telah dipaparkan di atas, kepala madrasah senantiasa mendampingi pelaksanaan strategi tersebut. Sehingga diharapkan akan sesuai dengan yang telah direncanakan. Oleh karenanya sering diadakan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang dimana pelaksanaannya melibatkan semua *stakeholder* yang ada, mulai dari tukang kebun sampai kepala madrasah.

C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

a. Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri. Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut *otokrat* yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan. Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral

dalam menentukan kebijaksanaan sekolah. Adapun secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- 1) Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- 2) Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi.
- 3) Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- 4) Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana gaya kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- 5) Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.

Jadi tipe pemimpin otoriter, semua kebijaksanaan "*policy*" semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban,

keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one an show*”.

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

b. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez-faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *lassez* sendiri secara harfiah adalah *mengizinkan* dan *faire* adalah *bebas*. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak

kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai eksese negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang-siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.

Adapun ciri-ciri khusus *laissez faire* yaitu:

- 1) Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
- 2) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangn ide-ide, konsepsi-

konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.

Dari tipe kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat di wujudkan dan di kembangkan. Menurut Imam Suprayogo, tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.

Beberapa sebab tidak dapat timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- 1) Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga.
- 2) Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri.

Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan *prestise* jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “*policy*” dan program serta

cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.

- 3) Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.

c. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*partipative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuura: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya :

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya

dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.(QS. Asy-Syuura: 38).¹⁵

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah. Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh "policy" dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan "policy" umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasi harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya:

- 1) Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang

¹⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung : Toha Putra, 1998), h. 245

mempunyai perbedaan individu.

- 2) Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling mengormati
- 3) Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pemikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri
- 4) Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu

Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis dapat diperjelas sebagai berikut:

- 1) Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya.
- 2) Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian.
- 3) Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama.
- 4) Komunikasi berlangsung timbal balik
- 5) Pengawasan secara wajar yang tidak menggunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik.
- 6) Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada sekolah.

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha

memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. ia berpedoman pada kriteria- kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.

Dalam hasil *research* bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktifitas pemimpin harus:

- 1) Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan yang kooperatif
- 2) Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin potensial.

Hasil ini dapat dicapai kalau ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokratis memberi kekuasaan dan tanggungjawab.

Konsep kepemimpiann yang demokratis harus dapat dibuktikan kepemimpinannya dengan arah tindakan dimana:

- 1) Kebebasan pemikiran seseorang atau kelompok menghasilkan tindakan yang bertanggungjawab.
- 2) Perbedaan penilaian dan kepercayaan dapat dimanfaatkan perbedaan itu untuk lebih mendekatkan kebenaran.
- 3) Motivasi perasaan dan sentimen orang-orang mendorong dan mengarahkan kepada pemecahan masalah-masalah.
- 4) Kelompok-kelompok dapat mencari pertimbangan antara kepentingan kelompok dan kepentingan umum.
- 5) Orang-orang memakai kecakapan dengan efektif dalam

menyelesaikan masalah-masalah

- 6) Orang-orang bukan saja memakai sumber-sumber intern, tapi meluas keluar untuk melaksanakan imajinasi, inisiatif dan kreativitas dan menetapkan dan memecahkan masalah.

Suatu kepemimpinan pendidikan tidaklah dapat dikatakan berciri demokratis jikalau kegiatan pimpinan dan situasi kerja yang dihasilkannya tidak menunjukkan secara nyata penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut dibawah ini:

- a. Prinsip partisipasi

Dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis masalah partisipasi setiap anggota staff pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap anggota staffnya agar mereka merasa rela ikut bertanggungjawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran.

Berhasilnya pemimpin menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran bertanggungjawab daripada setiap anggota staff dan bahkan individu diluar staff yang ada hubungan langsung dan tidak langsung dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga kerjanya itu, dan yang selanjutnya menunjukkan

partisipasi mereka secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik.

b. Prinsip Koperasi

Adanya partisipasi anggota staff belum berarti bahwa kerjasama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk tugas-tugas, wewenang tanggungjawab secara ketat diantara anggota-anggota, dimana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu.

Partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, dimana setiap individu bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertanggungjawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk bantu membantu, bekerjasama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul didalam lembaga, yang mungkin bisa menghambat keberhasilan dalam pencapaian tujuan program lembaga kerja secara keseluruhan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama-sama.

c. Prinsip Hubungan Kemanusiaan yang Akrab

Suasana kerjasama demokratis yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga- lembaga kerja tersebut.hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur kedinamisan, merupakan pelicin jalan kearah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit yang dihadapi.

Pemimpin harus menjadi sponsor utama bagi terbinanya hubungan- hubungan sosial dan situasi pergaulan seperti tersebut diatas didalam lembaga kerja yang dipimpinnya itu.pemimpin tidak berlaku sebagai majikan atau mandor terhadap pegawai dan buruhnya, tetapi ia sejauh mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat daripada semua anggota staff dan penyumbang-penyumbang diluar staff dengan tidak pula meninggalkan unsur-unsur formal jabatan.

d. Prinsip Pendelegasian dan Pemencaran Kekuasaan dan Tanggung jawab

Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipancarkan kepada anggota-anggota staff kerja juga mampu untu menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemancaran kekuasaan, weenang, dan

tanggungjawab agar proses kerja lembaga secara keseluruhan berjalan lancar efisien dan efektif.

Melalui *delegation and sharing of authority and responsibility* yang tepat, serasi dan merata, moral kerja akan ikut terbina secara sehat, semangat kerja dan perasaan tanggungjawab akan terbangkit dan bertumbuh dengan subur. Melalui cara ini perkembangan pribadi dan jabatan staff akan terangsang untuk bertumbuh secara kontinyu, pemimpin dapat berkesempatan untuk mengetahui, menemukan dan selanjutnya membina kader-kader pemimpin yang potensial dikalangan staffnya. Pembinaan kepemimpinan melalui latihan dalam bentuk delegasi dan pemencaran kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab merupakan cara yang paling praktis disamping usaha-usaha pembinaan lainnya, bagi kepentingan kepemimpinan pendidikan yang lebih bermutu dimasa depan.

e. Prinsip Kefleksibelan Organisasi dan Tata Kerja

Organisasi kerja disusun dengan maksud mengatur kegiatan dan hubungan-hubungan kerja yang harmonis, efisien dan efektif. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta hubungan-hubungan kerja selalu sesuai dengan kenyataan-kenyataan dan problema-problema baru yang selalu muncul dan berubah terus menerus. Harl R. Douglas menyatakan bahwa:

“Democratic administration provides for such flexibility of

organisation that adjustment may be made from time to time in the matter of human relationship as the occusion and developments may seen indicate”.

Jadi jelas bahwa prinsip fleksibilitas itu merupakan faktor penting dalam organisasi administrasi pendidikan yang demokratis. Dalam kebutuhan yang lebih luas fleksibilitas itu tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, hubungan-hubungan tata kerja, tetapi juga pada masalah-masalah dan hal-hal lain yang menyangkut kehidupan individu dan kelompok dalam lembaga kerja.

f. Prinsip Kreatifitas

Pertumbuhan dan perkembangan sesuatu lembaga pendidikan pengajaran disamping faktor material dan fasilitas lainnya, terutama tentang pertumbuhan dan perkembangan program dan aktivitas kerja, sebagian besar berakar pada kreativitas kerja pada setiap personil pimpinan dan pelaksana didalam lembaga itu. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dimasyarakat, lembaga pendidikan harus menjadi lembaga lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota staff memiliki ide-ide, pikiran-pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan mengajar yang lebih efektif.

Dari hasil penelitian pada MIN 3 Waykanan ditemukan beberapa temuan tentang tipe atau gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan

mutu pendidikan. Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan, baik itu guru, tata usaha maupun wakil kepala MIN 3 Waykanan yang telah dimintai keterangan tentang gaya kepemimpinan Bapak Darmadi, S.Pd.I rata-rata mengatakan beliau sangat demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan, baik itu guru, tata usaha maupun wakil kepala MIN 3 Waykanan yang telah dimintai keterangan tentang gaya kepemimpinan Bapak Darmadi, S.Pd.I rata-rata mengatakan beliau sangat demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

Pertama, dari hasil wawancara kami dengan Waka Humas yakni Isnaini, S.Pd.I menuturkan beberapa sikap Kepala Madrasah yang dapat menyimpulkan bagaimana gaya kepemimpinannya yakni senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter. Sebagaimana pernyataan beliau saat diwawancarai:

“ketika Pak Darmadi, S.Pd.I yang megang senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan dari siapapun, entah itu guru, wakil-wakil kepala sekolah bahkan wali murid. Pak Darmadi, S.Pd.I juga secara sosial orangnya baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu

yang otoriter”¹⁶

Kedua, senada dengan Waka Humas penjabaran dari Waka Kesiswaan menyatakan Kepala Madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang Kepala Madrasah lakukan juga dengan pendekatan social, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Setiap kebijakan yang beliau buat senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang *perfectionis*, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang *perfectionis*. Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Darmadi, S.Pd.I ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.

“Menurut saya, Kepala Madrasah itu bisa dikatakan sangat demokratis terhadap masalah apapun. Setiap masalah didekati dengan pendekatan social yang baik, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Indikasinya yaitu dalam mengambil sebuah kebijakan apapun senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang perfectionis, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang

¹⁶ Isnaini, Waka Humas, Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan, Wawancara, Tanggal 27 Januari 2018

tidak suka karena sifat beliau yang perfectionis.”¹⁷

Ibu Waka Kesiswaan menambahkan beberapa kelemahan yang ada pada kepemimpinan Bapak Darmadi, S.Pd.I yakni kurangnya waktu untuk sekolah, sehingga untuk melakukan musyawarah sangat sulit. Akan tetapi pihak sekolah menyadari akan kesibukan Kepala Madrasah yang juga seorang guru di MIN 3 Waykanan. Sebagaimana penuturan beliau:

“Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Darmadi, S.Pd.I ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.”¹⁸

Ketiga, menurut kepala TU yaitu Ibu Muslimah, S.Pd.I menyatakan bahwa sikap dari Bapak Darmadi, S.Pd.I dalam mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari konsep kepala madrasah sendiri, akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis. Berikut ini penjelasan dari Ibu Muslimah, S.Pd.I:

“sikap Bapak Darmadi, S.Pd.I itu mas dalam hal mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari pemikiran atau konsep kepala madrasah sendiri, jarang sekali ssebuah pemikiran dari kami. Akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program,

¹⁷ M. Ali Imran, Waka Kesiswaan, Madrasah Ibtidaiyah Negri 3 Waykanan, Wawancara, Tanggal 27 Januari 2018

¹⁸ *Ibid.*,

maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis.”¹⁹

Dengan gaya kepemimpinan yang semacam ini menurut salah satu guru pengajar di MIN 3 Waykanan berdampak pada prestasi akademik siswa yang pada periode kepemimpinan Bapak Darmadi, S.Pd.I bisa menembus olimpiade IPA tingkat provinsi.

*“Perkembangan setelah di bawah pimpinan Bapak Darmadi, S.Pd.I dalam bidang akademik mampu menembus tingkat provinsi pada olimpiade IPA”.*²⁰

D. Temuan dan Analisa

Dalam penelitian yang telah kami lakukan, peneliti menemukan beberapa hal yang mengindikasikan tentang peningkatan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan. Sebagaimana beberapa teori tentang definisi mutu dan substansinya dalam pendidikan, penulis akan memaparkan komparasikan tentang strategi kepemimpinan dengan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan

¹⁹ Muslimah, Waka TU, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Waykanan, *Wawancara*, Tanggal 27 Januari 2018

²⁰ *Ibid.*,

berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input madrasah sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.

Menurut *Townsend* dan *Butterworth* dalam bukunya *Your Child's Scholl*, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yakni keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf; proses belajar-mengajar yang efektif; pengembangan staf yang terprogram; kurikulum yang relevan; memiliki visi dan misi yang jelas; iklim sekolah yang kondusif; penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan; komunikasi efektif baik internal maupun eksternal; serta keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik. Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk kepada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, lulusannya relevan dengan tujuan.

Hari Sudradjad mengemukakan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), lebih lanjut

Sudradjat megemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) yaitu mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal.

Sejalan dengan pendapat Edward Salis mengemukakan “ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berperoses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan). Input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Dari pemaparan teori-teori diatas, pimpinan madrasah setidaknya telah menjalankan teori tersebut. Hal ini dapat di lihat dari hasil penelitian, yakni :

a. Strategi dalam Tahap *Input*

Pemimpin lembaga pendidikan, yang mana dalam proses ini Kepala Madrasah benar-benar mencari strategi yang tepat dengan lingkungan

MIN 3 Waykanan. Dalam lingkup input ini Kepala Madrasah membagi menjadi beberapa bagian, yakni proses pendaftaran, uji pemetaan, rapat kelulusan, dan pengumuman.

1) Proses Pendaftaran

Untuk proses pendaftaran pada tahun ajaran 2017 ini, kepala madrasah membebaskan uang pendafrtan bagi semua calon PDB (Peserta Didik Baru) MIN 3 Waykanan dengan maksud hal ini dapat menarik minat para orang tua untuk memasukkan anak-anak mereka ke MIN 3 Waykanan. Setelah tahun-tahun sebelumnya setiap pendaftaran masuk membayar uang sebesar Rp. 100.000,- guna Sebagaimana penuturan Bapak Darmadi, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah:

“Dalam proses pendaftaran tahun ini saya bebaskan dari uang masuk, setelah tahun-tahun sebelumnya dikenakan biaya masuk sebesar seratus ribu sebagai biaya psikolog anak. Namun setelah proses perhitungan, akhirnya dana untuk uang pendaftaran ditiadakan dan diambilkan dari DIPA. Disamping itu, menurut hemat kami, tidak mungkin jika pendaftaranya kurang dari 100 anak kita memerlukan psikolog anak. Dan mudah-mudahan dengan pembebasan biaya pendaftaran ini merupakan salah satu peningkatan mutu madrasah, hehehe. Ujar Kepala Madrasah.”

Waka Humas menuturkan bahwasannya pada tahun 2013 anak yang mendaftar di MIN 3 Waykanan sebanyak 179 anak dan yang diterima

hanya 125 anak. Sedangkan pada tahun 2017 ini terjadi peningkatan minat anak yang mendaftar di MIN 3 Waykanan yang mencapai jumlah 450 anak dan yang diterima sekitar 246 anak.

“Pada tahun 2017 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN 3 Waykanan ini mencapai angka 450 anak. Jumlah ini meningkat dari pada tahun ketahun yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2017 ini yang diterima hanya 246 anak dari 450 anak.”

2) Uji Pemetaan

Dilakukan proses uji pemetaan ini sebagai tindak lanjut dari proses *input* setelah dilakukannya Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB).

Uji pemetaan ini sebagai ganti dari ujian masuk. Pada hakikatnya sama antara uji kompetensi dengan ujian masuk, akan tetapi uji pemetaan ini lebih memfokuskan dari kompetensi siswa. Dan akhirnya bisa memilah kompetensi peserta didik baru sesuai dengan porsi mereka masing- masing.

Uji pemetaan ini juga dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal yang jadi pertimbangan juga pada uji pemetaan ini termasuk jarak rumah calon siswa dengan sekolah MIN 3 Waykanan. Jarak rumah dengan sekolah memiliki *great* yang menjadi pertimbangan pihak sekolah. Jarak 0-1 km dari sekolah mendapat *great* 50, jarak 1-3 km mendapat *great* 40, jarak 3-5 km mendapat *great* 30 dan 5 km ke

atas mendapat *great* 20. Piagam-piagam penghargaan dan sertifikat yang mendukung juga akan menjadi acuan bagi calon siswa berpeluang diterima di MIN 3 Waykanan.

Menurut Waka Humas Uji pemetaan adalah nama lain dari test masuk, sebagaimana pemaparan beliau:

“Sekarang itu mas melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan melakukan test sesuai dengan kemampuan calon siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.”

3) Rapot Kelulusan

Raport kelulusan ini merupakan hasil rekapitulasi penilaian dari uji pemetaan yang telah dilakukan. Dari nilai ini sebagai acuan atau dasar anak tersebut dinyatakan lulus dan diterima di MIN 3 Waykanan atau tidak. Karena pada tahun ajaran baru 2017 ini pendaftar mencapai angka 450 anak dan yang diambil hanya 246 anak. Oleh karenanya memerlukan uji pemetaan yang benar-benar valid. Pendaftar sebanyak 450 anak ini merupakan sebuah rekor baru setelah tahun-tahun sebelumnya pendaftar tidak sampai menginjak angka tersebut.

4) Pengumuman

Pengumuman ini dilakukan bersamaan dengan penerimaan raport

kelulusan. Dari nilai yang tertulis di *raport* kelulusan, para pendaftar, dapat dinyatakan peserta lulus atau tidak. Biasanya pengumuman juga akan diinformasikan melalui mading sekolah atau papan informasi sekolah yang dapat diakses oleh orang tua, sehingga dapat mengetahui informasi anak mereka diterima MIN 3 Waykanan ataukah tidak.

b. Strategi dalam Tahap *Proses*

Kepala Madrasah yakni Bapak Darmadi, S.Pd.I memberikan pengertian tentang sebuah proses itu berkaitan dengan kegiatan selama siswa menjadi peserta didik di sebuah sekolah atau madrasah selama kurang lebih 6 tahun. Proses juga mencakup tentang SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dalam sebuah Lembaga Pendidikan yang biasa kita sebut Tenaga Kependidikan, meliputi Kepala Sekolah atau Madrasah, Guru, Karyawan, Tata Usaha, Tukang Kebun, Security dan semua yang berada atau ikut andil dalam sebuah Lembaga tersebut. Termasuk juga dalam sebuah proses yakni sarana dan prasana.

MIN 3 Waykanan sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam telah menjalankan proses tersebut sebagai alur yang harus dan wajib dijalankan untuk mencapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas. Dari SDM-nya MIN 3 Waykanan telah menyiapkan tenaga pendidikan yang berkualitas dan professional. Hal ini dapat terlihat dari gencarnya kepala Madrasah memberikan *workshop*, pelatihan, seminar dan lain-lain yang ditujukan untuk para dewan guru (pendidik) dan tenaga

pendidik yang lain sesuai dengan tugasnya.

Kepala Madrasah juga tidak henti-hentinya melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal sarana dan prasarana di MIN 3 Waykanan. Untuk saat ini yang tengah difokuskan yakni pembangunan masjid sekolah. Sebenarnya MIN 3 Waykanan telah memiliki mushallah, akan tetapi tidak mampu menampung kapasitas peserta didik MIN 3 Waykanan yang semakin banyak. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk sekarang fokus untuk membangun sebuah masjid yang dapat digunakan sebagai sarana yang paling utama dalam lembaga pendidikan Islam. Diharapkan dengan adanya masjid dapat mendukung kegiatan belajar mengajar MIN 3 Waykanan.

Kepala Madrasah menjelaskan:

“Kalau berbicara sebuah proses itu pastinya meliputi kegiatan sekolah selama 6 tahun sampai lulus, ya to? Termasuk juga Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasana. Tapi mas, untuk saat ini kami belum sepenuhnya sampai disini. Akan tetapi yang difokuskan saat ini yakni pembangunan masjid.”

Masjid yang akan dibangun oleh MIN 3 Waykanan berdiri di atas tanah seluas 550 m² setelah Kepala Madrasah melakukan pembebasan lahan guna memperluas bangunan MIN 3 Waykanan.

Waka Humas menyebutkan:

“Bangunan masjid berada di atas tanah seluas kira-kira 550 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parkir.”

Sebelumnya MIN 3 Waykanan juga telah melakukan pembenahan-pembenahan terhadap sarana pendukung pembelajaran, seperti:

- 1) Perluasan kelas,
- 2) Menyediakan laboratorium computer untuk ilmu pengetahuan sains dan teknologi,
- 3) Penyediaan laboratorium bahasa untuk mengasah kecakapan berbahasa asing anak, terutama bahasa Arab dan Inggris,
- 4) Penyediaan masjid yang masih dalam proses pembangunan,
- 5) Ruang musik,
- 6) Ruang perpustakaan sebagai pendukung pembelajaran dan lain-lain.

Kesemua itu merupakan wujud komitmen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN 3 Waykanan.

Selain dari beberapa hal di atas, pihak sekolah akan terus memantau tentang baca tulis al-Qur'an dari semua siswa. Oleh karenanya, siswa akan dites secara berkala tentang lancar tidaknya dalam membaca al-Qur'an. Jika seorang atau sebagian siswa dirasa tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh sekolah atau lebih tepatnya belum begitu bisa dalam membaca dan menulis al-Qur'an, maka akan diadakan bimbingan secara intensif melalui program klinik baca al-Qur'an yang didukung dengan sebuah metode yang bagus yakni metode UMMI.

c. Strategi dalam Tahap *Output*

Kepala Madrasah menuturkan bahwasannya setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN 3 Waykanan dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN 3 Waykanan selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).

“Setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN 3 Waykanan dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN 3 Waykanan selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih stabil atau statis. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).”

Waka Humas menambahkan untuk tahun 2013 sampai 2017 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.

“Untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”

Dari nilai UAM ini menurut Bapak Darmadi, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN 3 Waykanan, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.

“Dari nilai UAM ini bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN 3 Waykanan, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.”

Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan les Bahasa Arab dan SKI (Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN 3 Waykanan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang penulis lakukan di MIN 3 Waykanan yang berkenaan dengan kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan lembaga tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan
 - a. Memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dengan cara membebaskan biaya pendaftaran peserta didik baru yang pada tahun-tahun sebelumnya biaya pendaftaran masih dipungut sekitar seratus ribu rupiah. Sehingga orang tua calon peserta didik yang kebanyakan dari kalangan menengah ke bawah merasa terbantu dan tidak terbebani dengan uang pendafrtan. Hal ini yang dapat menarik minat orang tua wali mempercayakan anaknya pada MIN 3 Waykanan.
 - b. Kepala Madrasah memberikan arahan untuk melaksanakan uji pemetaan terhadap calon siswa baru, sehingga sekolah benar-benar mengetahui kapasitas dari calon siswa barunya dan menyiapkan formula yang tepat untuk setiap anak didik. Diharapkan akan dapt meluluskan siswa-siswa yang berprestasi dan beriman. Uji pemetaan ini meliputi kompetensi calon peserta didik, baik dari segi prestasi akademik maupun non akademik.

- c. Berkaitan dengan proses pembelajaran dan kegiatan sekolah, kepala Madrasah telah mempersiapkan dengan baik semua elemen yang ada yakni semua SDM (Sumber Daya Manusia) yang dimilikinya, baik itu dewan guru, karyawan, tata usaha sampai dengan tukang kebun dan *security*. Semua guru dan tata usaha MIN 3 Waykanan senantiasa dibekali dengan berbagai pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar dan lain-lain guna menunjang setiap pekerjaan mereka masing-masing. Tidak hanya itu, semua guru juga diberi laptop untuk dijadikan sebagai sarana pembelajaran dengan siswa.
- d. Dari segi sarana prasarana, kepala madrasah telah menyediakan beberapa fasilitas pendukung pembelajaran yakni adanya perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kelas yang nyaman dan tempat ibadah. Berkenaan dengan tempat ibadah, MIN 3 Waykanan sebagai lembaga pendidikan Islam mempunyai target menjadikan masjid sebagai iconnya. Untuk itu masjid sebagai lembaga pendidikan Islam ke 2 perlu dibangun. Kepala Madrasah untuk tahun ini akan telah memulai untuk pembangunan masjid. Hal ini dikarenakan dulu hanya ada musholah yang kecil dan tidak mampu menampung kapasitas semua siswa. Diharapkan dengan adanya masjid juga akan mempermudah proses pembelajaran sehingga akan mencapai mutu pendidikan yang berkualitas dan mempunyai daya saing dengan sekolah-sekolah tingkat nasional bahkan internasional.

- e. Dalam hal *output* madrasah, MIN 3 Waykanan selalu dapat meuluskan siswanya dengan persentase 100% setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan kematangan yang dimiliki MIN 3 Waykanan yang disiapkan selama proses atau kegiatan pembelajaran.
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan.
 - a. Kepala Madrasah senantiasa menerima masukan, baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah.
 - b. Kepala Madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang Kepala Madrasah lakukan juga dengan pendekatan social, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat.

3. Temuan Penelitian

Dalam teori mutu pendidikan ada beberapa hal yang menjadi indikasi peningkatan mutu pendidikan yakni dari segi input, proses dan output. Di samping itu mutu pendidikan dapat di indikasikan dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf; proses belajar-mengajar yang efektif; pengembangan staf yang terprogram; kurikulum yang relevan; memiliki visi dan misi yang jelas; iklim sekolah yang kondusif; penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan; komunikasi efektif baik internal maupun eksternal; serta keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik Kepala Madrasah

telah menunjukkan beberapa strategi yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan yakni:

- a. Kepala Madrasah telah melakukan input dengan menjalankan beberapa hal yakni dengan melakukan proses pendaftaran, uji pemetaan dan raport kelulusan. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien, selain itu juga dilibatkanlah peran orang tua dalam membantu pelaksanaan 3 hal tersebut.
- b. Kepala Madrasah juga telah membuat strategi dalam penyiapan proses pembelajaran yang semaksimal mungkin. Hal ini dapat dilihat dari pembenahan infrasturktur, sarana prasarana, Sumber Daya Manusia baik itu di lingkup prngajar, staf dan semua yang terkait dengan pembelajaran. Semua ini dilakukan agar mendapatkan lulusan atau output yang handal.
- c. Kepala Madrasah selama beberapa tahun ini selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional). Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan

les Bahasa Arab dan SKI (Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN 3 Waykanan.

B. Rekomendasi

MIN 3 Waykanan adalah salah satu dari sekian banyak lembaga pendidikan Islam yang berkualitas di Tulang Bawang Barat. Sudah sepatutnya untuk terus membenahi semua komponen yang ada, agar tercapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas unggul untuk menyiapkan generasi yang siap bersaing dalam tingkat nasional maupun internasional.

Dalam penelitian yang kami lakukan, secara global MIN 3 Waykanan sudah memenuhi beberapa standar yang ada. Hal ini terbukti dari dokumentasi yang kami temukan. Akan tetapi setiap lembaga pastinya memiliki beberapa kelemahan dan kekurangan dan tugas dari lembaga juga adalah menutupi kelemahan dan kekurangan itu. Pada MIN 3 Waykanan ini saya menemukan beberapa hal yang harus saya sampaikan guna untuk kepentingan bersama, yakni sebagai berikut :

- a. Kepala Madrasah sebagai ujung tombak sebuah lembaga seharusnya dapat meluangkan banyak waktu untuk *stay* di sekolah yang beliau pimpin.
- b. Sarana dan prasarana harus segera dibenahi terutama sarana yang sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan Islam yakni masjid. Karena dari masjid semua kegiatan keagamaan dan pembelajaran dapat mudah dilaksanakan.

- c. Pemanfaatan *stake holder* untuk lebih dimaksimalkan, karena atas kerja sama yang baik dari semua pihak akan tercapai sebuah mutu pendidikan yang baik.
- d. Kekompakan dan kebersamaan semua elemen yang ada pada *intern* sekolah lebih di tingkatkan agar tercapai semua tujuan yang telah direncanakan.



DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *KAMUS Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka, 1997
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Depdiknas, 1995
- Departemen Pendidikan Nasional, *Perangkat Peningkatan Mutu Pendidikan Untuk Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah*, Jakarta: PT. Bintama Raya, 2009
- Drardijat, Zakiah, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta; Bumi Aksara, 1992
- E. Juahan Wijaya, *Konsep dan Implementasi Kurikulum Terhadap Kegiatan Belajar Mengajar*, Bandung PT. Intimedia Ciptanusantara,, 2004
- Fajar A. Malik Holistika *Pemikiran Pendidikan*, Yogyakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990
- Gratton, Liynda, *The New Rulles Of HR Strategy*, Focus, 1998
- Husaini Usman, *Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kuriikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung; Aditama, 2008
- Mulyasa E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003
- Mulyono *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Arruz Media, 2008
- Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004
- Nawawi Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Haji Masagung, 1989
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2003

- Purwanto, M. ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung; Remaja Rosdakarya, 2003
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta; Erlangga, 2007
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Rachman, Maman, *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian Pendidikan*, Semarang: IKIP Semarang Press, 1993
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 1994
- Saiypul Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung Alfabeta, 2007
- Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994
- Sardiman, A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar*, Jakarta: Rajawali Pers, 2007
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Strategik*, Jakarta; Bumi Aksara, 1994
- Subakir, Supriono dan Achmad Sapri, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001
- Sudjarwo dan Basrowi, *Penata dan Sistem Pendidikan*, Kediri; Jengala Pustaka Utama, 2008
- Sufyarman, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung ; Alfabeta, 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Suharno, *Manajemen Pendidikan* Surakarta: LPP UNS, 2008
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik*, Bandung: Rosdakarya, 2006
- Sukmara, Dian, *Implementasi Life Skill dalam KTSP: Melalui Manajemen Potensial Qodrati (Kajian Metodologis Tentang Upaya Holistik Peningkatan Kualitas Proses dan Hasil Belajar)*, Bandung: Mughi Sejahtera, 2007

Suparno, Paul, *Guru Demokratis di Era Reformasi*, Jakarta: Grasindo, 2005

Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004

Sutisna, Oeteng *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2006



LAMPIRAN

Nama Peneliti : M. Isa Idris
Nim : 1522030004/S2/MPI
Lokasi Penelitian : MIN 3 Waykanan

Ringkasan Hasil Wawancara

Informan ke-1 : Darmadi, S.Pd
Jabatan : Kepala MIN 3 Waykanan

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan?

“Dalam peningkatan mutu MIN 3 Waykanan kita harus mengecek dulu standar atau ground state maksudnya keadaan dasar madrasah, misalnya kondisi madrasah bagaimana, SDM-nya bagaimana, kondisi social gurunya bagaimana, suasana pembelajaran dikelasnya bagaimana, administrasinya bagaimana”

2. Bagaimana langkah-langkah strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 waykanan?

“Ada tahapan-tahapan yang kita buat yang pertama kita standarkan dulu, misalkan ada guru satu dengan yang lain penilaian terhadap anak berbeda maka tugas saya disini adalah menstandarkan nilai dan langkah strategis menurut saya (kepala Madrasah) menggratiskan uang pendaftaran siswa, pembangunan masjid, mengadakan rapat upin (unsure pimpinan) setiap minggu”

3. Bagaimana pelaksanaan langkah-langkah strategis yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“saya munculkan program klinik Qur'an bagi anak-anak yang baca al-qur'an- nya dibawah standar masing-masing tingkatan kelas, dia (siswa) wajib ikut klinik itu.

Apa saja pendukung dan penghambat strategikepala sekolah

dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“kendalanya adalah kebersamaan dan kekompakan”

4. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam mengambil/membuat kebijakan?

“kalau kebijakan menyangkut kelangsungan yang tidak orgen mesti saya libatkan tapi kalau sifatnya orgen ya saya sendiri yang memutuskan kan saya punya kewenangan dalam hal itu, misalkan memutuskan jadwal rapat”

Informan ke-2 : Isnaini, S.Pd.i

Jabatan : Waka Humas

1. Apa yang menjadi indikasi mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan meningkat?

“Pada tahun 2014 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN 3 Waykanan ini mencapai angka 199 anak. Jumlah ini meningkat dari pada tahun kemarin yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2014 ini yang diterima hanya 128 anak.”

“Untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”

2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan?

“pada bagian input, sekarang itu melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan melakukan test sesuai dengan kemampuan calon siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.”

“Dalam hal sarana prasana dilakukan pembangunan masjid yang berada di atas tanah seluas kira-kira 1600 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parker.”

3. Apa tipe kepemimpinan Kepala Madrasah sekarang ini?

“Tipe Kepala Madrasah saat ini dapat dikatakan demokratis, karena ketika Pak Darmadi yang megang sekolah senantiasa menerima

masukannya baik itu saran maupun kritikan dari siapapun, entah itu guru, wakil-wakil kepala sekolah bahkan wali murid. Pak Barik juga secara sosial orangnya baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter.”

Informan ke-3 : M. Ali Imran, S.Pd.I

Jabatan : Waka Kesiswaan

1. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“Kepala Madrasah senantiasa mentargetkan untuk siswanya yakni lomba- lomba atau olimpiade sains maupun yang lain berskala nasional. Oleh karenanya, Kepala Madrasah sering mengundang pembimbing olimpiade tingkat nasional. Hal ini bukan berarti Kepala Madrasah tidak bisa mempercayakan pembimbingan oleh dewan guru MIN 3 Waykanan sendiri, akan tetapi lebih karena di MIN 3 Waykanan ini belum ada guru yang pernah membimbing sampai tingkat nasional.”

“Mengadakan rapat koordinasi yakni rapat pimpinan (rapim) yang biasanya di adakan secara continue setiap hari selasa, sedangkan rapat dengan dewan guru dan karyawan setiap 2 minggu sekali yakni hari sabtu.”

“Setelah keadaan dasar di atas telah terdeteksi dan penyiapan SDM juga telah dilakukan, maka kepala madrasah mengadakan perencanaan proker (program kerja) dengan jajaran guru dan karyawan serta tidak lupa melibatkan juga komite sekolah, karena kepala madrasah beranggapan bahwa program kerja ini berkaitan dengan sumber daya masyarakat yang ada di sekolah.”

2. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah selama ini?

“sangat demokratis, contoh dalam mengambil sebuah kebijakan Kepala Madrasah biasanya mengadakan rapim (rapat pimpinan) guna bertukar pendapat dengan para pimpinan yang pada akhirnya nanti akan disampaikan kepada dewan guru, karyawan bahkan wali murid melalui rapat-rapat selanjutnya.”

“Setiap masalah didekati dengan pendekatan social yang baik, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Indikasinya yaitu dalam mengambil sebuah kebijakan apapun senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang perfectionis, sehinga

setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang perfectionis.”

3. Apa kekurangan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah?

“Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Barik ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.”

Informan ke-3 : Muslimah, S.Pd.I
Jabatan : Kepala Tata Usaha

1. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah selama ini?

“sikap Bapak Barik itu mas dalam hal mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari pemikiran atau konsep kepala madrasah sendiri, jarang sekali ssebuah pemikiran dari kami. Akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis.”